

FUELstockholm

Forskning Utveckling Erfarenheter Lärande

Kunskapsagenter i Europa / Knowledge Agents in Europe

Denna förstudie/projektbeskrivning har utvecklats i dialog mellan Socialtjänstförvaltningen i Stockholm (Europaforum), chefer inom den lokala socialtjänsten med inriktning på försörjningsstöd och arbetsmarknad i stadsdelarna Farsta, Skärholmen, Kista och Östermalm, Kompetensfonden i Stockholm samt Innotiimi AB.

Innotiimi AB, Lena Rogeland, har fått i uppdrag att genomföra förstudien. Inger Danilda, Encounter AB, har gjort en kunskapsöversikt utifrån definierade fokusområden.

Utmaningen är hur staden och stadsdelar kan ta vara på, organisera och dela kunskap, färdigheter och kompetenser utifrån erfarenhetsbaserade projekts resultat och effekt samt forskning. Denna förstudie fokuserar på socialtjänstens arbete med personer med försörjningsstöd.

Stockholm December 2004.

SAMMANFATTNING

Det genomförs ett stort antal utvecklingsprojekt inom stadsdelar, inom staden, nationellt och inom Europa – med lokal, nationell och/eller europeisk finansiering. Enbart inom Kompetensfonden drivs över 160 projekt. Det skulle gynna Stockholm stads medborgare om stadsdelarna på ett systematiskt sätt kunde nyttja de resultat som genereras i dessa projekt. Utmaningen är hur staden och stadsdelar kan ta vara på, organisera och dela kunskap, färdigheter och kompetenser utifrån erfarenhetsbaserade projekts resultat och effekt samt forskning. Behovet är stort.

Fyra stadsdelar (Farsta, Kista, Skärholmen och Östermalm) har tillsammans med Socialtjänstförvaltningen, Kompetensfonden och Innotiimi AB tagit fram ett förslag på hur detta arbete kan initieras inom ramen för en tvåårig försöksverksamhet. Intresse finns från fler stadsdelar.

Vårt förslag innebär att utveckla ett forum (FUELstockholm) för ett verksamhetsnära utvecklingsarbete och som utgår från de behov som definierats av verksamheterna, brukarna och/eller andra primära intressenter. Forumet ska utifrån de behov stadsdelarna upplever skanna vad som gjorts inom praktik och forskning (nationellt och inom Europa), vara kunskapsförmedlare och inspirera till ett systematiskt erfarenhetsutbyte och lärande. FUEL ska fokusera på socialtjänstens arbete med försörjningsstöd/arbetsmarknad samt storstädernas specifika möjligheter och problem.

För att stödja ett vardagsnära samarbete också inom EU ska samverkan ske med städer inom Europa i allmänhet, och städer inom Eurocities sociala forum i synnerhet, där intresse visats för att starta liknande verksamheter (exempelvis ett FUELårhus, FUELåbo).

Aktörerna inom FUEL ska genom:

Forskning – initiera interaktiv (praktiknära) forskning inom verksamhetsområdet, genom

Utveckling – identifiera och genomföra utvecklingsprocesser inom verksamhetsområdet, utifrån

Erfarenhet – sprida egna och ta till sig andras erfarenheter på ett systematiskt sätt, samt genom

Lärande – stimulera läroprocesser.

FUELagenter utbildas i de medverkande stadsdelarna, modeller tas fram för sändning och mottagning av resultat från projekt inom praktik och forskning, liksom ett system för lärande genom uppföljning och utvärdering. En FUELcoach/koordinator leder arbetet som styrs av stadsdelarna.

De förväntningar stadsdelarna har på FUELstockholm är ett system för förmedling och matchning av behov i verksamheterna med arbetssätt som prövats - det ska gå att finna ”var-, när-, hur- och vad-kunskap”. FUEL ska samla in stadsdelarnas erfarenheter, paketera dem och marknadsföra dem till interna och externa intressenter. Inom projekttiden ska former för ett systematiskt utvecklingsarbete tas fram för att stödja ett klimat och ledarskap som stimulerar lärande och synliggör tyst kunskap.

FUELstockholm ska från början ha ambitionen att utvecklade arbetssätt och förvärvade kunskaper direkt och kontinuerligt ska integreras i vardagsarbetet. En fortsättning säkerställs genom involvering av strategiska intressenter och genom de effekter som kan påvisas.

Stadsdelarnas arbete inom FUEL bör ha en direkt koppling till – och koordineras med - det arbete som görs inom Stockholm stads FoU-verksamhet, kompetensfondens projekt och arbete samt till Stockholms stads målsättning för stadens EU-arbete. FUELstockholm skulle på en konkret nivå kunna bidra till den utveckling av arbetssätt och organisation samt till de delprojekt som föreslås i förstudien ”Förbättrat EU-arbete i Stockholms stad” samt till det arbete som genomförs inom Eurocities sociala forum.

Verksamheten 2005 och 2006 bör kunna finansieras med framför allt Kompetensfondsmedel.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING:

- 1. KONCEPT**
 - 1.1. UTMANING
 - 1.2. IDÉ

- 2. BAKGRUND**
 - 2.1. KOPPLING TILL POLITISK AMBITION INOM STADEN
 - 2.2. KOPPLING TILL EES
 - 2.3. ANDRA SATSNINGAR MED ANKNYTNING TILL FUEL
 - 2.4. PARTNERS OM FUEL

- 3. KUNSKAPSÖVERSIKT**
 - 3.1. UTGÅNGSPUNKTER
 - 3.1.1. VILLKOREN FÖR OCH LEDNING AV KUNSKAPSUTVECKLING INOM SOCIALTJÄNSTEN
 - 3.2. EN KUNSKAPSBASERAD SOCIALTJÄNST
 - 3.2.1. EVIDENSBASERAD SOCIALTJÄNST
 - 3.2.2. UPPBYGGNAD AV FOU MILJÖER
 - 3.2.3. FORSKNING OM SOCIALTJÄNSTEN
 - 3.2.4. KUNSKAPSUTVECKLING INOM SOCIALTJÄNSTEN
 - 3.2.5. LÖSNINGSFOKUSERAT ARBETSSÄTT INOM SOCIALTJÄNSTEN
 - 3.3. LÄRANDE INOM OCH MELLAN VERKSAMHETER
 - 3.4. FÖRNYELSE OCH INNOVATIVA PROCESSER

- 4. SYFTE, MÅLSÄTTNINGAR, STRATEGI**
 - 4.1. SYFTE
 - 4.2. TEMATISKA UTVECKLINGSOMRÅDEN
 - 4.3. MÅLSÄTTNINGAR
 - 4.4. STRATEGI

- 5. SAMARBETSPARTNERS**
 - 5.1. INTERNA SAMARBETSPARTNERS
 - 5.2. EXTERNA SAMARBETSPARTNERS

- 6. BUDGET**
 - 6.1. BUDGET
 - 6.2. FINANSIERING

- 7. ORGANISATION OCH BEMANNING**

- 8. MÅL OCH MILSTOLPAR**

- 9. ARBETSSÄTT/ARBETSMETOD**
 - 9.1. INTEGRERING AV ERFARENHETSBASERAD KUNSKAP SAMT FORSKNING
 - 9.2. FUELAGENTER
 - 9.3. NULÄGESANALYS
 - 9.4. BEGREPPSHANDBOK
 - 9.5. FUELEUROPE

- 10. INFORMATION OCH KOMMUNIKATION**

- 11. TIDS OCH AKTIVITETSPLAN**

- 12. RISKANALYS**

- 13. UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING**
 - 13.1. UPPFÖLJNING
 - 13.2. UTVÄRDERING

1. KONCEPT

1.1. UTMANING

Utmaningen är hur staden och stadsdelar kan ta vara på, organisera och dela kunskap, färdigheter och kompetenser utifrån erfarenhetsbaserade projekts resultat och effekt samt forskning. Frågan är generell för många verksamhetsområden, men FUEL ska fokusera på socialtjänstens arbete med försörjningsstöd/arbetsmarknad.

1.2 IDÉ

Vår idé innefattar att skapa ett forum (FUELstockholm) för ett verksamhetsnära utvecklingsarbete som utgår från de behov som definierats av verksamheterna, brukarna och/eller andra intressenter.

Forumet ska utifrån stadsdelarnas behov skanna vad som gjorts inom praktik och forskning, vara kunskapsförmedlare och inspirera till ett systematiskt erfarenhetsutbyte. FUEL ska fokusera på socialtjänstens arbete med försörjningsstöd/arbetsmarknad samt storstädernas specifika möjligheter och problem.

FUELstockholm (nedan kallat FUEL) ska, i samarbete med andra storstäder i Europa, skapa förutsättningar för socialtjänsten att utveckla och producera starkare medborgarvärden. Det ska ske genom att främja innovativa processer i den egna verksamheten genom att ta vara på erfarenheterna av utvecklingsarbeten i Sverige och övriga Europa, skapa modeller samt i sin tur sprida egna erfarenheter och kunskaper vidare till andra.

Aktörerna inom FUEL ska genom:

Forskning – initiera interaktiv (praktiknära) forskning inom verksamhetsområdet,

Utveckling – identifiera och genomföra utvecklingsprocesser inom verksamhetsområdet,

Erfarenhet – sprida egna och ta till sig andras erfarenheter på ett systematiskt sätt, samt genom

Lärande – stimulera läroprocesser

FUEL startas genom en tvåårig försöksverksamhet 2005-2006.

2. BAKGRUND

Stora summor investeras idag för att skapa och genomföra utvecklingsprojekt inom bl a socialtjänstens område. För att inte tala om den mänskliga energi som läggs ned i utveckling av medarbetare, verksamheter och städer för att på ett effektivare sätt skapa nytta för olika grupper i samhället. Om utdelningen på dessa investeringar vet vi mycket lite, både på kort sikt (resultat) och lång sikt (effekt).

Som exempel på en omfattande projektverksamhet kan nämnas EU initiativet Equal, där enbart i första omgången 1400 utvecklingspartnerskap i Europa, varav 46 i Sverige, arbetar med att ”främja nya metoder för att motverka diskriminering och all slags ojämlikhet inom arbetslivet och arbetsmarknaden”¹. Hur kan vi ta tillvara lärdomarna från dessa projekt och utvecklingspartnerskap? Och hur ta tillvara det utvecklingsarbete som görs inom ramen för andra projekt inom Europeiska Socialfonden i regionen? Ett annat exempel är Kompetensfonden som under några år satsar två miljarder på projekt för att utveckla kompetensen hos stadens personal och brukare. Hur kan FUEL

¹ www.esf.se

bidra till ta tillvara de samlade erfarenheter som individer och verksamheter gör i projekten för att bygga upp ett strukturkapital inom staden?

Ett initiativ för att söka svar på liknande frågeställningar är en planerad utvärdering vid Arbetslivsinstitutet av projektverksamheter för att motverka ohälsa i arbetslivet inom offentlig sektor. Den övergripande frågeställningen är *”hur projekt kan organiseras så att de bidrar till en hållbar utveckling i arbetslivet. Det handlar dels om att projekt får genomslag i den aktuella verksamheten (internt), men också om hur spridning av erfarenheter och lärande kan ske till andra arbetsplatser och organisationer (externt)”*. Eventuellt samarbete är initierat.

Många (praktiker och forskare) verkar överens om att det behövs ett systematiskt arbete för att öka utfallet av projekt och investeringar i utvecklingsarbete. Frågor som ställs är bland andra:

- Vilken roll spelar projekt i utvecklingsarbetet inom socialtjänsten?
- Vilka uppföljnings- och utvärderingssystem finns som stödjer verksamhetens lärande och utveckling?
- Vilka metoder finns för att sprida egna erfarenheter och ta emot andras?
- Hur synliggöra, använda och sprida den tysta kunskap som finns inom socialt arbete?
- Hur främja ett utvecklingsinriktat lärande?
- Vad stimulerar en effektiv samverkan mellan olika verksamheter/huvudmän?
- Hur utveckla ledarskapet för att främja innovativa processer?
- Hur kan en integrering mellan socialt inriktad forskning och praktik öka förutsättningarna för kunskapsbildning och lärande?

FUEL kan inte ha som ambition att lösa alla dessa frågeställningar under en tvåårig försöksverksamhet, däremot kan olika möjligheter och vägval belysas samt ett systematiskt utvecklingsarbete initieras, dokumenteras och följas upp som underlag för vidare satsningar.

2.1. KOPPLING TILL POLITISK AMBITION INOM STADEN

FUEL:s idé stämmer väl överens med det uppdrag Socialtjänstförvaltningen har fått av socialtjänstnämnden, 2004-03-23, nämligen:

- Att inom områdena arbetslöshet och invandring understödja ett stadsdelsövergripande samarbete för att analysera, jämföra och ta till vara lokala, nationella, och internationella erfarenheter som leder till att färre hushåll är i behov av ekonomiskt bistånd och att den genomsnittliga bidragstiden förkortas.
- Att utveckla samarbetet med städer i Sverige och inom EU för att inhämta och sprida framgångsrika arbetsmetoder och processer.

FUEL stämmer även med de ”viktigaste frågorna” vad gäller internationellt arbete och EU-arbete i budget 2005 för Stockholm (sid 68,69), bland annat att:

- Arbetet med att bevaka Stockholm stads intressen i ett EU-perspektiv och i andra internationella sammanhang ska förbättras genom relevant omvärldsbevakning
- En framgångsfaktor i det internationella arbetet och med EU-frågor är att dessa upplevs som en naturlig del av den övriga verksamheten. Det internationella arbetet, inklusive arbetet med EU-frågor, ska därför inte särskiljas från den övriga verksamheten. Tid och resurser ska läggas på dessa frågor i relation till nyttan. Verksamheterna fokuserar på de aktiviteter som är klart kopplade till målen för det internationella arbetet.
- Samliga nämnder och fackförvaltningar ska ansvara för att inom det egna området definiera sin egen verksamhet med internationell anknytning. Det ska vara tydligt att den internationella

verksamheten är kopplad till nämndens prioriteringar och verksamhetsområde. Arbetet ska syfta till att nå något av stadens mål för det internationella arbetet eller vara ett led i det egna kvalitetsarbetet.

- Genom medlemskap i organisationer/nätverk och synlighet i internationella sammanhang får staden de personliga kontakter som krävs för att det internationella arbetet ska fungera. Kontinuitet och engagemang är viktigt i dessa sammanhang.
- Kommunstyrelsen ska prioritera IT/informationssamhället, miljö- och storstadsfrågor samt Östersjöarbetet i det internationella arbetet. Därutöver ska det internationella arbetet även prioritera EU-samarbetet och därmed sammanhängande organisationer som t ex Eurocities och Telecities. Stadens EU-arbete samordnas i i arbetsgruppen Europaforum Stockholm, som utgörs av stadens ämnesansvariga och stadsledningskontorets internationella avdelning. I omvärldsbevakningen infår också stadens engagemang i Stockholmsregionens Europakommitté (SEU).

2.2 KOPPLING TILL EUROPEISKA SYSSELSÄTTNINGSTRATEGIN² EES

Europeiska sysselsättningsstrategin (ESS) är en del av EU:s så kallade Lissabon strategi, som syftar till att göra EU till världens mest konkurrenskraftiga och dynamiska kunskapsbaserade ekonomi till år 2010. Riktlinjerna för EES under perioden 2003-2006 anger tre allmänna målsättningar; full sysselsättning, kvalitet och produktiviteten i arbetet samt social sammanhållning och anpassning. Inom ramen för dessa målsättningar finns ett antal prioriterade områden däribland att:

- Genomföra aktiva och förebyggande åtgärder till förmån för arbetslösa och inaktiva
- Främja humankapitalets utveckling samt livslångt lärande och utbildning
- Garantera jämställdhet mellan kvinnor och män
- Främja integration av mindre gynnade personer på arbetsmarknaden och bekämpa den diskriminering de drabbas av
- Göra sysselsättningen ekonomiskt intressantare med hjälp av incitament
- Omvandla svartarbete till lagligt arbete

De engagerade stadsdelarna i FUEL ser det som intressant att koppla sin verksamhet mer till lokala, nationella och europeiska mål och strategier, liksom att kunna bidra till den lokala handlingsplanen för sysselsättning och social inklusion. Man ser att olika uppdrag på olika nivåer, som man kan identifiera sig med, kan ge ett annat tryck i verksamheten. Vad händer här - lokalt nära mig, inom EU, ytterstadssatsningen, kompetensfonden – inom sysselsättning och arbetsmarknad. Där skulle FUEL kunna vara en länk.

2.3. ANDRA SATSNINGAR MED ANKNYTNING TILL FUEL

*Eurocities*³

Ett initiativ från Rotterdam är att inom ramen för Eurocities inrätta kunskaps- och forskningscentra om Urbanpolitik bland annat utifrån pågående och genomförda storstadssatsningar.

*Institutet för urban utveckling*⁴

Helene Lahti har regeringens uppdrag att samla alla erfarenheter från storstadssatsningen och fundera över långsiktig kunskapsutveckling/kunskapspridning på området. Här ingick arbetsmarknadsfrågor

² www.stockholm.se

³ Från Karin Bech-Eriksson, Kompetensfonden

⁴ Från Karin Bech-Eriksson, Kompetensfonden

som en central fråga men fältet var betydligt bredare än så. I en remiss⁵ som just nu är ute i "storstadskommunerna" - d.v.s. de sju som omfattades av storstadssatsningen, föreslås ett IFUU "Institutet för urban utveckling". Syftet skulle vara att bygga upp ett nationellt forsknings- och kunskapscenter inom området Urban utveckling. Där skulle finnas samlad kunskap om bl a projekt i olika delar av Europa och utvärderingskompetens. Staden är inblandad i detta (Johnny Ridemar) och kommer att svara på Helens remiss liksom medverka i en referensgrupp. Inte så aktuellt just nu.

SOU - Innovativa processer⁶

Utredaren fick i uppdrag att analysera utvecklingen av FoU och andra innovativa verksamheter inom kommuner och landsting. Utredningen utmynnade dels i:

- ett förslag till en modell för ökat medborgarvärde, samt
- ett förslag till klassificeringsmodell

Modell för ökat medborgarvärde

Modellen som föreslås ska ge ett ökat värde för medborgarna i Sverige genom dels ett mer innovativt och bättre fungerande kommun- och landstingsverksamheter, dels genom nya resurser. Modellen anger fem förslag, fyra med syfte att stärka verksamheter inom kommun och landsting och ett förslag för att stärka tillväxten för att på så sätt få tillgång till mer resurser för välfärdstjänster.

<p>Medborgarvärdesprogram – inom skola, vård, omsorg och infrastruktur.</p> <p>Stärkt innovativt ledarskap i kommuner och landsting.</p> <p>Frigörande av den innovativa energin hos medarbetarna i kommuner och landsting.</p>	<p>Ny erfarenhetsbank – praktikfallsbank, forskningsportal och informationsportal.</p> <p>Stärkt lärande i kommuner och landsting.</p> <p>Ökad tillämpning och spridning av de bästa arbetsätten och idéerna.</p>	<p>Nya kompetenscentra i regionerna + Två nya grundforskningscentra med forskarskolor</p> <p>Bättre uppdragstjänster, stärkt forskning samt ny och mer utbildning.</p> <p>Ökad kunskap om innovativa processer i kommun- och landstingskontexten.</p>	<p>Den tredje Meritportföljen</p> <p>Stärkta incitament för forskare att samverka.</p> <p>Ökad samverkan mellan akademien och kommuner/landsting.</p>	<p>Innovative Sweden Agency</p> <p>Rekrytering av handplockade företag från andra länder.</p> <p>Ökad näringslivstillväxt i kommuner och regioner.</p>
--	--	---	--	---

Klassificeringsmodell

Förslaget till klassificeringsmodellen har fyra dimensioner för att analysera och kategorisera innovativa processers art och "höjd". Processer kan klassificeras i guld, silver, brons eller inte alls.

kunskapsgrundens karaktär: hantverksskicklighet, vetenskap, livserfarenhet

originalitet;

nytänkande, adaptation

komplexitet;

komplex – ofta gränsöverskridande, enkel – ofta intern

handlingsgrad;

hög handlings- eller genomförandegrad, ingen alternativt låg

handlings- eller genomförandegrad, "det är sällan en konst att göra av med finansiella resurser, men inte lika många har förmågan att skapa ett värde från grunden"

FUEL och SOU Innovativa processer

FUELstockholm bör involvera närings- och utbildningsdepartementet i sitt arbete. FUEL kan bidra till att förverkliga utredningens förslag, genom att arbeta för

- innovativt ledarskap
- frigöra den innovativa energin hos medarbetare
- stärkt lärande
- ökad tillämpning av de bästa arbetsätten och idéerna

⁵ Allt ljus på storstadspolitikens lokala utvecklingsavtal? Förslag till nationellt utvärderingsprogram
SOU 2004:79

⁶ SOU 2003:90 *Innovativa Processer*. Jan-Erik Gidlund, Per Frankelius.

- ökad kunskap om innovativa processer
- stärkt forskning och ny och mer utbildning
- ökad samverkan mellan akademien och kommuner

”Förbättrat EU-arbete i Stockholm stad”

SLK har genomfört en förstudie med syfte att bland annat bilda beslutsunderlag för dels beslut om nytt arbetssätt för att stödja stadens aktörer i sitt EU-arbete dels för beslut om att genomföra ett projekt ”EU i vardagen”. Förstudien föreslår två konkreta åtgärder; ändring av dagens arbetssätt och organisation samt start av projektet enligt ovan med ett övergripande syfte att göra EU-arbetet till vardagsfrågor. FUELstockholm kan vara en arena där arbetssätt och organisation utvecklas för stadsdelarnas EU-arbete, där en modell byggs samt sprids till övriga verksamhetsområden och stadsdelar – F(EU)L. FUEL skulle kunna bidra till/vara part i flera av de idéer till delprojekt som presenteras av SLK, exempelvis Stöd för initiativ (DP3), Kompetensutveckling EU (DP5), Förbättrad mätning och uppföljning (DP6), Måluppföljning Lissabonagendan (DP7), Utveckla EU karriärväg (DP10) och Projekt med nya städer (DP12).

2.4. PARTNERS OM FUEL

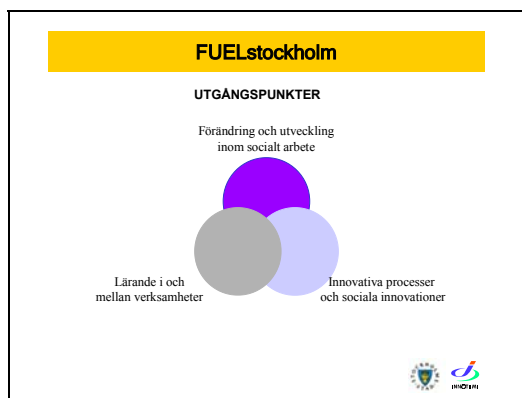
De förväntningar utvecklingsgruppen har⁷ på FUEL är att det ska finnas ett centrum, geografiskt och kunskapsmässigt, som skulle kunna fungera som ett socialt bibliotek, och en fysisk arena för möten. Centrat ska arbeta fram ett system för förmedling och matchning av behov i verksamheterna med arbetssätt som prövats - det ska gå att finna ”var-, när-, hur- och vad-kunskap”. FUEL ska samla in stadsdelarnas erfarenheter, paketera dem och marknadsföra dem till intressenter. Inom projekttiden ska former för ett systematiskt utvecklingsarbete tas fram för att stödja ett klimat och ledarskap som stimulerar lärande och synliggör tyst kunskap. FUEL ska ha bred förankring och mandat för att säkerställa långsiktighet.

Sammanfattningsvis kan sägas att FUEL ska underlätta för stadsdelsförvaltningarna att göra det arbete som efterfrågas på bästa möjliga sätt, vilket innebär en bättre förvaltning av budgeten. FUEL agenter ska inventera och göra kunskaper tillgängliga och samordna alla projekt, så att verksamheterna inte behöver ”uppfinna hjulet varje gång”. Det blir inte mer jobb utan bidrar till att på ett systematiskt sätt göra arbetet lättare och mer större effekt.

3 KUNSKAPSÖVERSIKT

3.1. UTGÅNGSPUNKTER

⁷ framtaget vid möte den 18 augusti 2004



FUEL ska utgå från kunskaper om förändrings- och utvecklingsarbete inom socialt arbete med fokus på socialtjänsten och försörjningsstöd/arbetsmarknad, lärande inom och mellan olika verksamheter samt förnyelse och innovativa processer.

I denna översikt har en genomgång skett av forskning och studier om socialtjänsten och socialt arbete via Socialstyrelsen⁸, Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap⁹ och Sociala Nätet¹⁰. Vidare har en genomgång skett av forskningsprojekt vid svenska universitet och högskolor samt lokala och regionala FoU-centra. Översikten syftar till att ge en inblick i aktuell forskning och genomförda studier, men ger inte anspråk på att ge en heltäckande bild. Med stöd av de referenser som återfinns i översikten kan en fortsatt fördjupning ske inom de områden som bedöms vara mest relevanta för att utveckla FUEL. Referenserna i översikten avser artiklar, doktorsavhandlingar, studier, utredningar, utvärderingar och böcker som publicerats i Sverige. Förutom en genomgång av forskning om socialtjänsten och socialt arbete i Sverige refereras i kunskapsöversikten till studier om lärande och förnyelse i arbetslivet.

3.1.1 Villkoren för och ledning av kunskapsutveckling inom socialtjänsten

Ledningens roll för att skapa förutsättningar för att utveckla det interna och externa samarbetet har stor betydelse för förändringsarbete inom socialtjänsten, liksom andra verksamheter. Förändrings- och utvecklingsarbete inom socialtjänsten har dock sina speciella förutsättningar då verksamhetens mål kan vara svåra att definiera och synliggöra eftersom det handlar om att stödja mänskliga handlingar. Generella organisationsteorier torde ha begränsad giltighet¹¹. Flera forskare¹² har uppmärksammat trögheten inom socialtjänsten att ta till sig nya metoder och modeller med fokus på exempelvis lärande organisationer och kvalitetsutveckling. Några studier förklarar denna tröghet mot bakgrund av att de modeller för exempelvis kvalitetsutveckling som utvecklats i andra verksamheter kanske inte passar socialtjänsten¹³.

Den kunskap som genereras i det vardagliga arbetet inom socialtjänsten låter sig inte med enkelhet inordnas i fasta rutiner och regler. I det klientrelaterade arbetet finns två skilda fokus - klientens behov och bedömning av lämplig insats kontra resurser och verksamhetsmål. Personal inom socialtjänsten ges utrymme för viljan att hjälpa människor samtidigt som verksamheten ger upphov till frustration eftersom den sätter gränser för att fullt ut göra det som uppfattas som bäst för klienterna¹⁴. Arbetsuppgifterna är psykiskt påfrestande i jämförelse med andra service- och tjänsteverksamheter och

⁸ www.socialstyrelsen.se

⁹ www.fas.forskning.se

¹⁰ www.socialanatet.com

¹¹ Se t ex Socialstyrelsen (2004) För en kunskapsbaserad socialtjänst. Redovisning av regeringsuppdrag åren 2001-2003. Slutrapport. ISBN 91-7201-850-X

¹² Se t ex Denvall(2001) Viljen vi veta ,viljen vi förstå? Kunskapsbildning inom socialtjänsten. Blekinge FoU-enhet. Rapport 2001:2

¹³ Se t ex Aalbu Johansson (2001) Kvalitetsarbete inom Individ- och familjeomsorgen – möjligheter och hinder. Socialhögskolan. Stockholms universitet. Magisteruppsats.HT 2001.

¹⁴ Se t ex Kullberg (2001) Att vilja och kunna i socialt arbete – socionomernas upplevelser. Lunds universitet, Socialhögskolan.

inför vissa klienter har man en dubbel roll dels att stödja, dels att kontrollera. Människor och problem blir fall och ärenden för att kunna hanteras av organisationen¹⁵.

Villkoren i socialtjänsten skapar en känsla av tillkortakommanden eftersom det inte alltid går att hjälpa klienten. Den ångest som väcks måste hanteras för att inte omedvetna organisatoriska försvar skall utvecklas, som motverkar måluppfyllelsen. Förhållandet mellan chef/ledning och personalen måste reflekteras i förhållande till personal och klient¹⁶. I en uppsats från Linköpings universitet¹⁷ framkom att motiv till varför socialarbetare slutar inom socialtjänstförvaltningen var det främsta en upplevelse av otydlighet beträffande organisation och ledarskap. Studien är begränsad till en undersökningskommun varför den har begränsad generaliserbarhet. I en uppsats från Socialhögskolan¹⁸ vid Stockholms universitet belyses socialbidragshandläggarnas yrkesroll i vilken framkommer skillnader mellan kommuner i synen på yrkesrollen och det egna handlingsutrymmet.

Trots ledarskapets betydelse saknas i stor utsträckning forskning om just ledning av socialtjänsten¹⁹ och forskning efterlyses med fokus på bland annat ledarskap för verksamhetsutveckling. I några av de få studier som finns framkommer att bristen på tydliga framgångsindikatorer ställer särskilda krav på information och kommunikation inom socialtjänsten samt att retorik och kommunikativ förmåga hos spelar en nyckelroll för att minska osäkerheten vid ledning av verksamheten²⁰.

3.2 EN KUNSKAPSBASERAD SOCIALTJÄNST

3.2.1. *Evidensbaserad socialtjänst*

Systematiska utvärderingar och empiriskt dokumenterade kunskaper som underlag för åtgärder och beslut har kommit i fokus för socialtjänsten det senaste decenniet. Hur kan arbetsmetoder förbättras och hur kan insatsernas resultat följas upp är några av de frågeställningar som lyfts fram. Kritik har riktats mot att praktikernas behov av tillämpbara kunskaper inte beaktats i tillräckligt stor omfattning inom forskningen. I en omfattande enkätstudie²¹ där yrkesverksamma socionomer deltog framkommer att en mycket liten andel ansåg att det fanns en god relation mellan forskning och praktik inom socialt arbete. Praktiker måste göras mer delaktiga i den forskning som pågår, mottagandet och den interna vidareförmedlingen av forskningsresultat måste förbättras och bättre möjligheter att följa med i forskningen under arbetstid. En majoritet av de tillfrågade ansåg att den akademiska forskningen i framtiden kommer att kunna utveckla det sociala arbetet. I samma studie framkom att de socionomer som arbetar med försörjningsstöd, socialbidrag eller arbetslöshet tycks ha lägre grad av forskningsorientering än de som arbetar inom andra områden.

Begreppet *evidensbaserad socialtjänst* har också varit föremål för diskussion det senaste decenniet. Idén om en evidensbaserad socialtjänst bygger på tankegångar om att det finns generaliserbara metoder och att man kan söka kunskap om olika metoders resultat på gruppnivå. Kunskapen, evidensen, för att vissa metoder fungerar bättre än andra kan tänkas fungera som handlingsstöd för

¹⁵ Billqvist (1999) Rummet, möten och ritualerna – en studie av socialbyrån, klientarbetet och klientskapet. Institutionen för socialt arbete. Göteborgs universitet. Nr 4/1999.

¹⁶ Se t ex Thylefors (1991) Ledarskap i vård, omsorg och utbildning. Natur och kultur.

¹⁷ Andersson & Johansson (2003) Imse vimsig spindel – socialarbetares motiv till varför de lämnade sitt arbete på socialförvaltningen. D-uppsats i psykologi, vårterminen 2003. Institutionen för Beteendevetenskap. Linköpings universitet

¹⁸ Irvebrant & Schmidt (2002) Socialbidragshandläggarnas yrkesroll - n studie av socialekreterares syn på den egna professionen. C-uppsats. HT 2002. Socialhögskolan. Stockholms universitet

¹⁹ Se t ex Johansson (2002) Socialtjänsten som organisation – en forskningsöversikt. Socialstyrelsen.

²⁰ Socialstyrelsen (2004) För en kunskapsbaserad socialtjänst. Redovisning av regeringsuppdrag åren 2001-2003. Slutrapport. ISBN 91-7201-850-X

²¹ Dellgran & Höjer (2003) Forskning i praktiken. Om den seniora forskningens innehåll och socionomernas forskningsorientering. Ingår i: Högskoleverket (2003) Socialt arbete. En nationell genomlysning av ämnet. Högskoleverkets rapportserie 2003:16 R. ISSN 1400-948X

praktiken²². Flera forskare²³ har dock ställt sig tveksamma till om det är möjligt att utgå från studier av vissa insatsers effekter och resultat vid utveckling av det sociala arbetet. I en undersökning av socialarbetarnas syn på sitt arbete²⁴ framkom att många känner sig tveksamma till ”färdiga metoder” då arbetet handlar om möten med människor. Inom socialtjänsten finns de som oroar sig för att evidensbaserad praktik skall leda till en förenkling av det sociala arbetet medan andra ser möjligheter att få tillämpbar kunskap i klientarbetet²⁵.

Olika perspektiv kan skönjas i diskussionen om den evidensbaserade praktiken:

- Individperspektivet, som betonar klientens rätt att få veta vad insatserna leder till
- Medborgarperspektivet, som betonar rätten att få veta vad vi får för de kollektiva välfärdsinsatserna
- Professionsperspektivet, som betonar den professionelles möjlighet att få veta mer om olika insatsers utfall²⁶.

3.2.2 Uppbyggnad av FoU miljöer

Sedan mitten av 1990-talet har en mer omfattande satsning skett på uppbyggnad av lokala och regionala FoU-miljöer. I det här sammanhanget kan noteras att FoU-enheten i Stockholm stad etablerades redan för drygt 20 år sedan. 2001 bildades en ”Intresseföreningen för FoU-miljöer inom välfärdsområdet”²⁷ och på föreningens hemsida finns länkar till olika FoU-enheter, rapporter och konferenser. En sammanställning av FoU-enheter och en beskrivning av framväxten av FoU miljöer finns i rapporten ”Det dolda universitetet” från Dalarnas forskningsråd²⁸. I en rapport från Mälardalens högskola finns en beskrivning av FoU-enheter inom socialt arbete²⁹.

1993 etablerades ett *Centrum för utvärdering av socialt arbete* (CUS) på nationell nivå vid Socialstyrelsen och från 2004 har verksamheten övergått i *Institutet för utveckling av metoder i socialt arbete* (IMS)³⁰. De viktigaste uppgifterna för IMS är att;

- sammanställa erfarenheter från nationell och internationell forskning, så kallade systematiska kunskapsöversikter, över vilka insatser och metoder som fungerar i det sociala arbetet;
- stödja och genomföra studier av sociala insatser och strukturerade åtgärdsprogram;
- stödja utvecklingen och användningen av systematiska och standardiserade metoder för att bedöma klienters och brukares situation; och
- sprida information om resultaten samt etablera nätverk för att stödja en kunskapsbaserad socialtjänst³¹.

Ett begrepp som lanserades i slutet av 1990-talet och början av 2000-talet var *Socialtjänstuniversitetet*: ”en vision där socialtjänsten och högskolan/universitetet gemensamt skapat en hållbar struktur för

²² Se t ex Varg, red. (2003) Perspektiv på kunskapsutveckling inom socialtjänsten. En antologi. Socialstyrelsen ISBN 91-7201-806-2

²³ Se t.ex. Månsson (2000) Kunskapsutvecklingen inom socialtjänsten och den akademiska forskningen – drar vi åt samma håll? I Socionomen nr 8, 2000.

²⁴ Bergmark & Lundström (2000) Kunskaper och kunskapsyn. Om socialarbetare inom socialtjänsten. Socionomen.

²⁵ Se t ex Varg, red. (2003) Perspektiv på kunskapsutveckling inom socialtjänsten. En antologi. Socialstyrelsen ISBN 91-7201-806-2

²⁶ Se t ex Varg, red. (2003) Perspektiv på kunskapsutveckling inom socialtjänsten. En antologi. Socialstyrelsen ISBN 91-7201-806-2

²⁷ www.fouvalfard.org/

²⁸ Dalarnas forskningsråd (2000) Det dolda universitetet. Framväxten av nya FoU-miljöer utanför universitet och högskolor. DFR-rapport 2000:2.

²⁹ Ekermo (2000) Lika men ändå olika. En empirisk utforskande studie av FoU-enheter inom socialt arbete. Centrum för välfärdsforskning. Mälardalens högskola. ISBN 91-973291-3-4

³⁰ Socialstyrelsen (2004) www.socialstyrelsen.se/Om_Sos/organisation/IMS/

³¹ Socialstyrelsen (2004) www.socialstyrelsen.se/Aktuellt/Nyheter/2004/nyhet041008.htm

utbildning, praktiskt arbetet och forskning som innebär att man utvecklar villkor för lärande som på sikt medverkar till en socialtjänst som bygger på vetenskap och beprövad erfarenhet”³². Både diskussionen om evidensbaserad socialtjänst och socialtjänstuniversitet har influerats av den medicinska världen. ”Det finns ju universitetssjukhus, så varför skulle det inte finnas socialtjänstuniversitet?”³³.

Socialstyrelsen fick 2001 i uppdrag att genomföra utvecklingsprogrammet *Nationellt stöd till kunskapsutveckling inom socialtjänsten*³⁴ och med utgångspunkt från tankarna kring socialtjänstuniversitetet har medel fördelats inom programmet till omfattande försöksverksamheter, vilka inneburit direkt samarbete mellan universitet eller högskolor och kommuner. Samarbetet har omfattat grund- och vidareutbildning, kompetensutveckling, forskning, forskningsinformation och informationsförsörjning. Bland de försöksverksamheter som fått stöd fram till 2005 återfinns bland annat³⁵:

- Centrum för kunskapsutveckling i praktiken - Institutionen för socialt arbete vid Stockholms universitet och åtta kommuner i Stockholms län (www.ckp-stockholm.com).
- Kunskapsbaserad socialtjänst i Helsingborg - Institutionen för socialt arbete vid Lunds universitet i samarbete med Helsingborgs kommun (www.kommun.helsingborg.se/kubas).
- Kompetenscentrum i norr - Institutionen för socialt arbete vid Umeå universitet och två kommuner i Västerbottens län (www.umu.se/socw/kin).

Några slutsatser från programmet är bland annat att det finns behov av fortsatt satsning på en närmare integration mellan socialt inriktad forskning, utbildning och praktik samt att ledningsfrågor för socialtjänsten är centrala i syfte att skapa förutsättningar för ett kunskapsbaserat arbete. I slutrapporten för utvecklingsprogrammet talas också om ”en kunskapsackumulerande organisation”³⁶ och några tänkbara kriterier som nämns för en sådan organisation skulle kunna vara; utrymme för medarbetarna att delta i olika slags vidareutbildning, att varje insats av betydelse följs upp och utvärderas och systematisk uppdatering av kunskaper från översikter av erfarenheter från evidensinriktade studier. Vidare konstateras att ”det är inte osannolikt att arbetsledningen måste byggas upp enligt nya principer om man normativt hävdar den lärande organisationens principer”³⁷.

Trots de ovan beskrivna satsningarna är den empiriska forskningen om forskningsanvändning i socialt arbete hittills inte särskilt omfattande³⁸.

3.2.3 *Forskning om socialtjänsten*

För att kunna belysa forskning om socialtjänsten måste man anknyta till forskning om socialt arbete. I en rapport från Högskoleverket³⁹ framkommer att det är relativt svårt att utkristallisera olika delområden i forskningen om socialt arbete. Enligt rapporten finns ett visst motstånd mot att dela upp ämnet exempelvis i olika klientgrupper. En genomgång visar dock att det finns uppdelningar och en

³² Socialstyrelsen (2000) Nationellt stöd för kunskapsutveckling inom socialtjänsten. SoS rapport 2000:12. Sid. 18.

³³ Socialstyrelsen (2003) Socialt arbete, utbildning och forskning samverkan. En presentation av fyra fullskaleförsök. ISBN 91-7201-754-6. Sid. 5. Se även www.sos.se/fulltext/124/2003-124-3/Inledning.html

³⁴ Socialstyrelsen (2004) För en kunskapsbaserad socialtjänst. Redovisning av regeringsuppdrag åren 2001-2003. Slutrapport. ISBN 91-7201-850-X. Se även Varg, red. (2003) Perspektiv på kunskapsutveckling inom socialtjänsten. En antologi. Socialstyrelsen ISBN 91-7201-806-2

³⁵ En beskrivning av försöksverksamheterna finns bland annat i rapporten Socialstyrelsen (2003) Socialt arbete, utbildning och forskning samverkan. En presentation av fyra fullskaleförsök. ISBN 91-7201-754-6

³⁶ Jmf. begreppet lärande organisation.

³⁷ Socialstyrelsen (2004) För en kunskapsbaserad socialtjänst. Redovisning av regeringsuppdrag åren 2001-2003. Slutrapport. ISBN 91-7201-850-X. Sid. 99.

³⁸ Högskoleverket (2003) Socialt arbete. En nationell genomlysning av ämnet. Högskoleverkets rapportserie 2003:16 R. ISSN 1400-948X

³⁹ Högskoleverket (2003) Socialt arbete. En nationell genomlysning av ämnet. Högskoleverkets rapportserie 2003:16 R ISSN 1400-948X

schematisk översikt skulle kunna se ut som följer med utgångspunkt från rapporten från Högskoleverket samt profilområden för olika institutioner.

DELOMRÅDE	UNIVERSITET, HÖGSKOLOR OCH FORSKNINGS- INSTITUTIONER PROFILERADE INOM DELOMRÅDET
äldre och omsorg	Stockholm, Lund, Göteborg och Umeå
barn, ungdom och familj	Göteborg, Lund, Stockholm, Örebro, Mitthögskolan
fattigdom och försörjningsstöd	Göteborg, Lund
utsatthet	Ersta Sköndal högskola
missbruk och missbruksvård	Stockholm, Göteborg, Lund, Umeå, Örebro, Mitthögskolan
kön och sexualitet	Göteborg
genus	Örebro
lokal välfärd och förortsliv (urbana miljöer)	Umeå, Göteborg
etnicitet och integration	Mitthögskolan
den rättsliga regleringen av det sociala arbetet	Stockholm
socialpsykiatri och internationellt socialt arbete	Stockholm
socialpolitik	Lund, Umeå
klientnära forskning	Göteborg
samhällsarbete ur brukarperspektiv	Örebro
kunskapsbildning och etikfrågor	Göteborg, Lund, Umeå, Ersta Sköndal, Örebro
civila samhället och den informella sektorn	Ersta Sköndal högskola

I ovan nämnda rapport finns en sammanställning av pågående forskning vid olika institutioner och nedan finns ett axplock från rapporten, andra kunskapsöversikter och information tillgänglig på institutionernas hemsidor.

För FUEL kan det exempelvis vara intressant att notera att Institutionen för socialt arbete vid Umeå universitet har utvärdering som ett profilområde. I forskningsprojektet *”Insatser och resultat i socialtjänstens individ- och familjeomsorg”* i Umeå studeras dokumentation av insatser, beskrivning och värdering av resultat samt utveckling av arbetssätt och metoder.⁴⁰ Vid Institutionen för socialt arbete vid Göteborgs universitet studeras fattigdom, fördelningsfrågor och socialbidragsmottagande i ett internationellt perspektiv. Socialhögskolan vid Stockholms universitet har en gruppering som genomför studier fokuserade på socialtjänsten.

Forskning om organisatoriska frågor inom socialtjänsten har belyst samverkan mellan myndigheter⁴¹ och samverkan med frivilligorganisationer⁴². Inom det senare området bedrivs forskning framförallt vid Ersta Sköndal högskola. I forskningsprojektet *”Interorganisatorisk integrering och välfärdssystemet”* vid Centrum för forskning om offentlig sektor vid Göteborgs universitet studeras integrering på olika nivåer; mellan handläggare från olika enheter runt individer, mellan arbetsledare och chefer inom olika enheter och mellan huvudmännen landstinget, kommunen, försäkringskassan⁴³. En forskningsöversikt utgiven av Socialstyrelsen 2003⁴⁴ belyser svensk forskning under perioden 1990-2000 som fokuserar på organisering av socialtjänsten. Översikten avslutas med ett antal frågeställningar kring framtida forskning exempelvis: Hur styrs egentligen socialtjänsten? Vilka speciella krav ställs på ledningen/ledarskapet för socialtjänstens? och Finns det en svensk modell för att organisera ”Human Services”?

Även projektarbete, organisationsförändringar och kvalitetsutveckling har uppmärksammats i olika studier om socialtjänsten. Vid Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet finns bland annat forskning om *”En projektifierad välfärd? - Studier om projekt som metod att skapa förnyelse inom*

⁴⁰ Institutionen för socialt arbete, Umeå universitet (2004) www.umu.se/socw/forskning/forskare/moren-fo.html

⁴¹ Se t ex Danermark & Kullberg (1999) Samverkan. Välfärdsstatens nya arbetsform. Studentlitteratur, Lund

⁴² Se publikationer från Ersta Sköndal högskola www.esh.sssd.se/forskning/skondal/publikationer.htm

⁴³ Centrum för forskning om offentlig sektor, Göteborgs universitet (2004) www.cefos.gu.se/ länk projekt.

⁴⁴ Johansson (2003) Socialtjänsten som organisation. En forskningsöversikt. Socialstyrelsen ISBN 91-7201-718-X

socialtjänsten” I studien undersöks hur projekt inom socialtjänsten organiseras i praktiken, vilka effekter dessa har på verksamheten och projektens bidrag till förnyelse och förändring⁴⁵.

Däremot har ledarskapsfrågor inom socialtjänsten inte rönt särskilt stort intresse i forskningen eller i olika studier, vilket nämnts ovan⁴⁶. Det saknas också forskning om och med brukarmedverkan. Flera kvalitativa studier har dock lyft fram klienternas upplevelse av mötet med två världar; ett möte som innebär att man får stöd och ett annat där man möter en byråkratisk organisation där man inte blir sedd⁴⁷.

Forskningen kring sysselsättning och försörjningsstöd är ett annat område där mer forskning efterlyses. I ett nyhetsbrev från Socialstyrelsen 2003⁴⁸ konstateras att forskningen inte ägnat intresse åt det dagliga arbetet med ekonomiskt bistånd. I samma nyhetsbrev refereras till några studier som visat att lyckosamt arbete ofta byggde på samarbete med andra myndigheter eller andra instanser inom den egna förvaltningen och intensivt arbete med ett ärende under en period av täta klientkontakter⁴⁹. Inom ramen för *Centrum för utvärdering av socialt arbete* vid Socialstyrelsen fanns ett program för ekonomiskt bistånd där empiriska studier genomförts med fokus på ”betydelsen av socialtjänstens insatser/arbetsätt för socialbidragstagares försörjningssituation”.

I ett pågående avhandlingsarbete vid Socialhögskolan vid Lunds universitet belyses ”utträdet ur socialbidragsberoendet och vilken roll socialförvaltningen, det egna nätverket samt den egna insatsen har”⁵⁰. I en publicerad avhandling från Lunds universitet belyser forskaren Anders Giertz socialbidragsberoende och marginalisering på arbetsmarknaden samt hur aktiveringsprogram ofta betraktats som en lösning på problem. Tillgängliga kunskaper om dessa program visar, enligt Giertz, måttliga resultat med avseende på deltagarnas sysselsättning⁵¹.

I det här sammanhanget kan det vara av intresse att nämna den rikstäckande kartläggning som genomförts kring ekonomiskt bistånd till personer som är sjuka, saknar arbete och inte har rätt till ersättning från arbetslöshetsförsäkring eller sjukförsäkringen⁵². En annan rapport av intresse kan vara ”Att arbeta med socialbidrag - en studie av de organisatoriska förutsättningarna i Nordvästregionen”⁵³, som belyser arbetet i ett antal kommuner i Stockholms län.

Mot bakgrund av bristen på studier har också Institutionen för vårdvetenskap och socialt arbete vid Växjö universitet initierat ett ”Nationellt demonstrationsprojekt - införande av experimentella

⁴⁵ Handelshögskolan, Göteborgs universitet (2004) www.hgu.gu.se/item.aspx?id=5122 Se även Johansson et al (2000) Projekt som förändringsstrategi – analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten. SNS Förlag

⁴⁶ Enstaka studier finns. Se t ex FoU Välfärd (2001) IFO-FORUM – ett sätt att stödja ledarskap inom socialtjänsten? Utvärdering av ledarutvecklingsprogram på uppdrag av Kommunförbunden i Uppsala, Västmanlands och Örebro län. FoU-rapport 1/2001.

Diop & Krook (2004) Ledarskap inom socialtjänsten. En studie om chefers och handläggares syn på ledarskap. Examensarbete. Vårterminen 2004. Ersta Sköndal.högskola.

⁴⁷ Se t ex Kronberg (2001) Socialbidrag med kvalitet - ett klientperspektiv. Ett utvecklingsprojekt i fyra kommuner. Fokus-rapport 2001:9.

⁴⁸ Socialstyrelsen (2003) CUS Nytt nr 1-2/2003. Socialstyrelsen

⁴⁹ Se t ex Puide (red) (2000) Socialbidrag i forskning och praktik. Göteborg: CUS/Förlagshuset Gothia, Puide, & Minas (2002): En kartläggning av kommunernas arbete med socialbidrag. Socionomen, nr 3/2002, s 21-25. CUS särtryck 8/2003.

Hjulström (2003) Socialbidragssamtal – hur kommunikationen fungerat mellan handläggare och sökande vid besök på socialkontor. C-uppsats, Institutionen för socialt arbete, Stockholms universitet

⁵⁰ Lunds universitet (2004) www.soch.lu.se/sol073/presentation_av_forskningsavdeln.htm

⁵¹ Giertz (2004) Making the Poor Work: Social Assistance and Activation in Sweden. Lunds Universitet, Lund dissertations in social work. ISBN 91-89604-25-3.

⁵² Svenska Kommunförbundet, Landstingsförbundet och Socialstyrelsen (2004) Rehabilitering eller utanförskap? Om sjuka, nollplacerade med ekonomiskt bistånd. ISBN 91-7289-226-9

⁵³ Stranz (2002) Att arbeta med socialbidrag - en studie av de organisatoriska förutsättningarna i Nordvästregionen. FoU Nordväst i Stockholms län. Rapport 2002:3. ISBN 91-89681-05-3

*interventionsstudier inom social service*⁵⁴. Här studeras effekter av försörjningsstöd för unga arbetslösa personer samtidigt i flera olika kommuner.

Under de senaste åren har allt fler forskare börjat intressera sig för genusperspektiv i socialtjänsten exempelvis vid Örebro universitet där man studerar socialsekreterares bedömningar och bemötande av kvinnor och män, som är socialbidragsklienter⁵⁵. 2002 fick också Socialstyrelsen i uppdrag att analysera socialtjänstens verksamhet ur ett jämställdhetsperspektiv, vilket resulterade i en rapport⁵⁶ och en strategi för jämställdhetsintegrering⁵⁷. Mitthögskolan har uppmärksammat etnicitets och integrationsperspektivet i socialtjänsten, vilket är ett område med stora kunskapsluckor.

3.2.4 Kunskapsutveckling inom socialtjänsten

Diskussionen om en kunskapsbaserad socialtjänst har å ena sidan utgått från tankar om att öka den explicita kunskapsnivån, å andra sidan från att medvetandegöra praktikernas tysta kunskap. Flera studier⁵⁸ har visat på det vardagsnära sätt som verksamma inom socialtjänsten skaffar sig kunskaper som vägledning i sitt arbete. De kunskapskällor som beskrivs är ofta kollegor, inom och utanför den egna verksamheten, klienterna och den egna (livs) erfarenheten. En annan kunskapskälla är de kontakter man har med olika myndigheter inom ramen för sitt arbete. I allt större utsträckning lyfts även utbildning och forskning fram som kunskapskällor. Enligt en studie⁵⁹ som genomförts vid socialtjänsten i Dalarnas kommuner framkommer dock att forskningsresultat inte används på ett medvetet plan i någon större omfattning i verksamheterna.

Studien från Dalarnas forskningsråd visar också att trots att socialsekreterarna anger sina kollegor som en central kunskapskälla känner de sig ofta relativt ensamma i sitt lärande och det saknas en struktur för kunskapsökandet i organisationen. I det här sammanhanget kan nämnas den satsning på kompetensutveckling för bidragshandläggare som genomförs i Stockholm stad under 2004-2006, vilken söker skapa former för nätverkslärande. Forskningsforum vid FoU-enheten i Stockholm stad erbjuder också möjligheter till nätverk för kunskapsutveckling inom missbruksområdet, social barnavård och försörjningsstöd. Forsknings- och kunskapscirklar erbjuds som fokuserar på systematisk dokumentation, utvärdering, självvärdering och kunskapsfördjupning.

Kunskapsutvecklingen inom socialtjänsten sker i stor utsträckning i form av individuella projekt, vilket delvis bekräftas i en kartläggning av utbildningsaktiviteter som syftar till att utveckla utvärderingskompetensen inom socialtjänsten⁶⁰. I kartläggningen framkommer att omfattningen av utvärderarutbildning och stöd för utvärdering via exempelvis FoU-enheter ökat de senaste åren. Men även om enskilda individer inom socialtjänsten haft nytta av utvärderingsutbildningar är det mer tveksamhet om det skett en kollektiv utveckling genom att de berörda verksamheterna fokuserar mer på utvärdering än tidigare. I Dalarna genomförs ett omfattande projekt⁶¹, som handlar om att utveckla, implementera och pröva fyra olika metoder för integrerad utvärdering inom socialtjänstområdet. De olika metoderna byggs in i (integreras) och anpassas till de deltagande verksamheterna.

Inom socialtjänsten och med stöd från bland annat de lokala och regionala FoU-enheter som byggts har utvecklats olika metoder för att främja lärprocesser, utvecklingsarbete och utvärdering.

⁵⁴ Institutionen för vårdvetenskap och socialt arbete, Växjö universitet (2004)

www.ivosa.vxu.se/forskn/social/demo_projekt.html

⁵⁵ Örebro universitet (2004) www.oru.se/templates/oruExtNormal___12740.aspx

⁵⁶ Socialstyrelsen (2004) Jämställd socialtjänst? Könsperspektiv på socialtjänsten. ISBN 91-7201-846-1

⁵⁷ Socialstyrelsen (2004) Ett första steg mot en jämställd socialtjänst. 92 frågor för att inspirera till utveckling av socialtjänstens jämställdhetsintegrering. Meddelandeblad oktober 2004.

⁵⁸ Se t.ex. Lagercrantz (2001) Att förstå socialt vardagsarbete – om erfarenhetskunskap. FoU Skåne skriftserie 2001:1.

Tydén et al (2001) Socialsekreterare och kunskapsbildning. Artiklar presenterade på konferensen Högskolor och samhälle i samverkan, Högskolan i Halmstad, 9-11 maj, 2001

⁵⁹ Tydén et al (2001) Socialsekreterare och kunskapsbildning. Artikel presenterad på konferensen Högskolor och samhälle i samverkan, Högskolan i Halmstad, 9-11 maj, 2001

⁶⁰ Socialstyrelsen (2003) Att utbilda för utvärdering. En nationell kartläggning. ISBN 91-7201-781-3

⁶¹ Dalarnas forskningsråd (2004) FIL – projektet. www.dfr.se/projekt_enskild.asp?ID=23

Handledning är ett exempel på är en väl beprövad metod för reflektion kring det egna arbetet. Andra metoder som prövats är exempelvis kollegiala grupper som forum för kvalitetsutveckling⁶², nätverk för kompetensutveckling, självutvärdering⁶³, utveckling av databaserade informations- och kunskapsystem⁶⁴, reflektionsgrupper för socialsekreterare och kollegiegranskning. Kollegiegranskning har beskrivits som bra metod när man i nätverk vill arbeta med kvalitetsutveckling i den egna verksamheten genom att inspireras av kollegor i andra verksamheter och inspirera andra till utveckling⁶⁵.

Andra metoder är FoU-cirklar; ett forum där praktiker och forskare möts för att tillsammans utveckla ny kunskap. I det som benämnts ”forskningsverkstäder” har socialarbetare givits möjligheter ”att på ett metodiskt sätt utforska den egna praktiken och synliggöra det sociala arbetet genom skrivna texter”. Erfarenhetskunskap kan fångas, reflekteras över, bearbetas och nedtecknas⁶⁶. Den tysta kunskapen synliggörs. Även så kallade utvärderingsverkstäder och utvärderingscirklar har startats upp på flera håll i landet, bland annat vid Institutet för kvalitets- och utvecklingsarbete inom socialtjänsten vid Karlstad universitet⁶⁷.

I en rapport från Luppens kunskapscentrum i Jönköping⁶⁸ beskrivs erfarenheter från en FoU-cirkel kring utvärdering och kvalitetsarbete i socialtjänsten, FoU-cirkeln som arbetsmetod och kvalitetsbegreppets utveckling samt tillämpning. Erfarenheter från kvalitetsarbete inom socialtjänsten finns också beskrivet i rapporter från olika FoU-enheter⁶⁹. FoU Skåne har formulerat ”succékriterier för ett framgångsrikt kvalitetsarbete inom socialtjänsten” i termer av fokus på brukarna/kunderna, arbetsprocesserna och allas aktiva deltagande i kvalitetsarbetet⁷⁰. I en uppsats från Stockholms universitet belyses FoU-cirklar vid FoU-enheten i Stockholm stad⁷¹ och i uppsatsen konstateras bland annat att målet att deltagarna i cirkelarna systematiskt skulle studera det egna arbetet uppnåddes inte i förväntad utsträckning.

Som nämnts ovan betraktas klienterna som en viktig kunskapskälla. Brukarinflytande där klienternas erfarenheter och perspektiv betraktas som värdefulla i kunskapsbildningen har också lyfts fram inom socialtjänsten. Brukarmedverkan betraktas inte bara som en väg att utveckla verksamheten utan också som en demokratifråga där klienterna skall kunna vara med och formulera vilka insatser som är viktiga samt vilka resultat som är önskvärda.

I en rapport från Socialstyrelsen⁷² framkommer att det förekommer brukarmedverkan i verksamhetsutvecklingen, men det är inte ett återkommande inslag i ett systematiskt kvalitetsarbete. Olika modeller har prövats som brukarundersökningar i form av enkäter eller intervjuer,

⁶² Se t e x Wirén (2000) FQ-gruppen Om ett försök med kollegiala grupper inom socialtjänstens individ & familjeomsorg. Meddelande 2000:2. Blekinge FoU-enhet.

Billquist (2001) Kvalitetsutveckling genom erfarenhetsutbyte. Socialbidragsnätverk i Ale, Härryda och Partille. FoU i Väst. ISBN 91-89558-02-2

⁶³ Se t e x Strandberg (2001) AUDIT -En metod i socialtjänstens kvalitetsarbete. Rapport 2001:1. Blekinge FoU-enhet.

⁶⁴ Se t e x Dalarnas forskningsråd (2004) Projektet ”Socialtjänstverktyg” www.pion.net/temp_stv_verklig

⁶⁵ Se t e x Stråhlén (2001) Att se med andras ögon. Kollegiegranskning inom individ- och familjeomsorgen Skriftserie 2001:2. FoU Skåne

⁶⁶ Josefsson (red.) (2000) Är det så här att vara socialsekreterare? Berättelser från forskningsverkstäder 1999 Skriftserie 2000:3. FoU Skåne

⁶⁷ Institutet för kvalitets- och utvecklingsarbete inom socialtjänsten, Karlstad universitet (2004) www.sam.kau.se/iku/

⁶⁸ Österström (2002) Utvärdera för att utveckla - erfarenhetsutbyte kring utvärdering och kvalitetsarbete i socialtjänsten. FoU-cirkel hösten 2001. Arbetsrapport 1:2002. Luppens kunskapscentrum Jönköping.

⁶⁹ Se t e x Holmer (2004) Projekt Jonathan - fördjupat praktiskt kvalitetsarbete inom socialtjänstens individ- och familjeomsorg med fokus på brukarmedverkan Skriftserie 2004:3. FoU Skåne.

⁷⁰ FoU Skåne (2004) www.skane.komforb.se/fou/kvalitetsarbete.htm

⁷¹ Lönnback (2004) FoU-cirklar i egenutvärdering – vad är FoU-cirklar och vad leder de till? Magisteruppsats. Socialhögskolan. Stockholms universitet. VT 2004

⁷² Socialstyrelsen (2003) Brukarmedverkan i socialtjänstens kunskapsutveckling. ISBN 91-7201-785-6. Se även Socialstyrelsen (2003) Effekten för brukaren – försörjningsstöd. Dokumentation från ett seminarium. Artikelnummer 2003-117-3

brukarrevisioner där en grupp ser över verksamheten utifrån ett antal kriterier och fokusgrupper. I rapporten konstateras dock att det saknas kunskap om vilka metoder som är att föredra, vilka effekter brukarinflytandet haft på verksamheterna och effekterna för enskilda brukare.

3.2.5 Lösningfokuserat arbetssätt inom socialtjänsten

I klientarbetet har en metod som benämns "lösningfokuserat arbetssätt"⁷³ fått genomslag det senaste decenniet i de organisationer som arbetar med att hjälpa människor. Detta gäller även socialtjänsten. En rad olika utbildningar erbjuds med fokus på lösningfokuserat arbetssätt, men det är osäkert i vilken utsträckning metoden eller snarast metoderna tillämpas i socialtjänsten. Enligt forskarna Gunnar Bernler och Lisbeth Johnsson har det lösningfokuserade arbetssättet blivit populärt för att det fokuserar på det positiva och är inriktat på korttidsbehandling, men de⁷⁴ varnar för en ensidig tro på "mirakellösningar".

Från början utvecklades metoden för terapisaletal, men har anpassats för att kunna tillämpas i olika sammanhang. Metoden bygger på liknande tankegångar som "individen i centrum" i familjeterapin. Synsättet som genomsyrar metoden är att individer har kunskaper och resurser, vet vad som är bäst för dem själva samt gör sitt bästa⁷⁵. Det lösningfokuserade arbetssättet går ut på att det är den som söker hjälp som skall hitta och ta ansvar för sin egen lösning. Tillsammans med klienten utforskas hennes/hans mål och hur hon/han önskar sig sitt liv i relation till det problem som klienten söker för, vad som redan är ett steg i riktning mot målet och vilka resurser som klienten använder sig av och som är till hjälp på vägen. Klienten betraktas som en expert på sitt eget liv medan den som tar emot är expert på det lösningfokuserade samtalet.

Reteaming, ett lösningfokuserat utvecklingsprogram för arbetsgrupper, har bland annat använts i ett metodutvecklingsprojekt i Sölvesborgs kommun⁷⁶ där socialtjänsten deltagit. I en utvärderingsrapport från programmet beskrivs skillnaderna mellan problemfokusering och lösningfokusering i arbete med arbetsgrupper, enligt följande:

Problemfokusering	Lösningfokusering
Beskrivning av problem	Beskrivning av mål
Medvetenhet om tidigare bakslag	Medvetenhet om tidigare framgångar
Analysering av problem	Analysering av framsteg
Förklaringar till senaste försämring	Förklaring till senaste förbättring
Erkännande av svagheter och misslyckanden	Erkännande av styrkor och resurser
Skuldbeläggning av dem som uppfattas som ansvariga för problemet	Tack till dem som uppfattas ha bidragit till framgången

Det lösningfokuserade arbetssättet angränsar till begreppet *empowerment* (egenmakt), som också kommit att få stort genomslag. I en studie av ett EU finansierat Equal projekt⁷⁷ framkommer att regelverk och värdefrågor i organisationen är de stora utmaningarna för hur tillämpningen av metoder baserade på empowerment skall kunna ge avtryck i socialtjänstens arbete.

3.3 LÄRANDE INOM OCH MELLAN VERKSAMHETER

FUEL skall åstadkomma lärande inom och mellan olika verksamheter, projekt och aktiviteter. En förutsättning för lärande är att kunna fånga det som brukar benämnas erfarenhetskunskap,

⁷³ Metoden "Solution-Focused approach" utvecklades av Steve de Shazer och Insoo Kim-Berg vid Brief Family Therapy Center i USA - www.brief-therapy.org

⁷⁴ Bernler & Johnsson (2001) Teori för psykosocialt arbete. Natur och kultur.

⁷⁵ Malmö stad. Utvärderingsgruppen. (2003) Individen i centrum. Utvärdering av vision 2003. ISBN 91-85069-02-7

⁷⁶ Malmö stad. Utvärderingsgruppen. (2003) Individen i centrum. Utvärdering av vision 2003. ISBN 91-85069-02-7. Sid 11.

⁷⁷ Ringh (2004) Kampen om klienten. En fallstudie om en socialförvaltnings erfarenhet av empowerment. Magisteruppsats. Lunds universitet. Vårterminen 2004.

praktikbaserad kunskap och tyst kunskap. Flera studier har också belyst denna kunskap inom socialtjänsten och projektet ”*Erfarenhetsbaserad kunskap i socialt arbete*” i Stockholm stad syftar till att via djupintervjuer beskriva det sociala arbetets tysta kunskap för att få underlag för utveckling av arbets- och förhållningssätt inom socialtjänsten. Olika metoder har också utvecklats för att fånga den tysta kunskapen (se avsnitt 3.2.4 ovan).

Lärande har ofta kopplats till kunskapsöverföring genom olika utbildningsinsatser, men under senare år har ett mer interaktivt perspektiv på lärande växt fram. Lärande betraktas som en integrerad del av det dagliga arbetet och som en process där kunskap bildas i och genom samverkan mellan människor i det dagliga arbetet. Per-Erik Ellström⁷⁸, forskare vid Linköpings universitet, har lyft fram två perspektiv på lärande i arbetslivet; ett kognitivt och ett kontextuellt. Det kognitiva fokuserar på individens tolkning medan det kontextuella fokuserar på att lärandet äger rum i ett socialt och kulturellt sammanhang där kunskapen är kontextbunden. Dessa perspektiv samspelar med varandra och lärandebegreppet betraktar organisationen (kontexten) som nyckeln till lärande.

Ellström skiljer också på ett anpassningsinriktat lärande och ett utvecklingsinriktat lärande där det senare beskrivs i termer av ett ifrågasättande av det givna. Detta kräver delaktighet, tid för reflektion och handlingsutrymme. Utvecklingskompetens beskrivs i termer av ”*förmågan att reflekterat arbeta med utveckling – att identifiera och analysera problemet, uppgiften och situationen, att experimentera och pröva lösningar, att utvärdera och systematiskt granska resultaten*”⁷⁹.

Organisationens betydelse återspeglas också i begreppet *lärande organisationer*, som användes flitigt under 1990-talet. Detta gäller även socialtjänsten även om man i vissa fall använt begreppet kunskapsackumulerande organisation istället. ”*I en lärande organisation har de anställda en forskande nyfikenhet och en institutionaliserad självkritik*”⁸⁰ var en beskrivning från en av landets FoU-enheter. Trots att begreppet använts flitigt finns ingen entydig definition utan den lärande organisationen är att betrakta mer som en idé som måste fyllas med innehåll. En framtidsvision snarare än en speciell organisationsform där den lärande organisationen strävar bort från hierarkierna och bygger på ett mer omfattande informations- och kunskapsflöde i olika riktningar. Målet är att skapa möjligheter för en ständig utveckling och förändring i takt med förändringarna i omvärlden. En organisation som bidrar till ett kollektivt lärande där individer som lärt sig något av betydelse för organisationen ges möjligheter att förmedla den nya kunskapen och där det finns möjligheter till dialog mellan (olika) grupper av anställda. I det här sammanhanget kan det vara på sin plats att konstatera att lärande i sig är ett begrepp som sällan definieras och ofta tycks ersätta planeringsbegreppet⁸¹.

Lärande nätverk har lyfts fram bland annat i termer av arenor för lärande där aktörer från skilda sektorer kan samspela med syftet att förstärka regional utveckling, småföretag(are) kan lära av och tillsammans med varandra samt forskare och där specifika professioner exempelvis socialarbetare kan förstärka sin yrkesroll och utveckla sin praktik. *Lärteam* är inte ett lika använt begrepp, men brukar i de flesta fall avse mindre grupper som består av deltagare från olika organisationer (inter-organisatoriska team) eller från samma organisation (intra-organisatoriska team)⁸². Teamen utgår från de behov som uttryckts av deltagarna, identifierar utvecklingsbehov och föreslår lösningar inom det aktuella området. Aktiviteterna i teamen baseras på de frågeställningar som formuleras av deltagarna.

⁷⁸ Ellström (1995) Arbeta och lärande. Förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete. Arbetslivsinstitutet.

⁷⁹ Svensson et al (2002) Innovations- och lärprocesser i den nya ekonomin. Sid. 42 Ingår i Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik. Arbetslivsinstitutet. Arbetsliv i omvandling 2002:7 ISBN 91-7045-637-2

⁸⁰ Socialtjänstens forskningsenhet Sundsvall-Timrå (1999). SoFo mitt nr 1/99.

⁸¹ Ekman (2004) Lärande organisationer i teori och praktik. Doktorsavhandling vid Uppsala universitet. ISBN 91-554-5911-0

⁸² Se t ex Danilda et al (2000) Interorganisatoriska lärteam som drivkraft för intra-organisatoriskt lärande. Utvärdering av projektet ”Lärande i företag genom nätverkande”. Rapport från Enheten för arbetsvetenskap. Högskolan i Halmstad.

Hur lärande kan ske mellan olika verksamheter och i vilken utsträckning det går att lära från goda exempel i andra verksamheter har också uppmärksammats. Inte minst mot bakgrund av att det faktum att goda exempel ofta vuxit fram i en specifik kontext (sammanhang) och sällan är direkt överförbara. Det har visat sig att metoder som goda exempel, pilotprojekt och referensarbetsplatser inte alltid fungerat i utvecklingssammanhang. Även det som brukar kallas benchlearning har sina begränsningar eftersom det utgår från ett ”bästa exempel”, som skall fungera som modell för andra organisationer⁸³. Metoder som lyfts fram som mer framgångsrika har varit inter-organisatoriska team för att stimulera gemensam kunskapsbildning, auskultation, praktik, arbetsbyten och studiebesöksprogram. För att kunna omsätta kunskaper och erfarenheter från en annan verksamhet behövs både mottagarkompetens och en vilja att ta till sig lösningar som någon annan utvecklat.

Den ökande projektifieringen har lett till att många frågar sig hur utvecklingsarbete kan organiseras för att få genomslag på längre sikt. Inte sällan ifrågasätts de långsiktiga effekterna av olika projekt och det har visat sig att det är sällsynt med systematiska utvärderingar av utvecklingsarbete. I en studie av projektverksamhet inom socialtjänsten⁸⁴ lyfter författarna fram projektens paradox i likhet med flera andra studier. Det är svårt att få resurser som ger förutsättningar för lärande utan att starta projekt, men i projekten finns mekanismer som motverkar förändring i den ordinarie verksamheten. Några av de förutsättningar som kommit att betraktas som nödvändiga för att projekt- och utvecklingsarbete skall kunna integreras i den ordinarie verksamheten är bland annat möjligheter till reflektion och utvecklingsinriktat lärande, legitimitet och stöd från ledningen samt hög grad av delaktighet i genomförandeprocessen⁸⁵.

3.4. FÖRNYELSE OCH INNOVATIVA PROCESSER

Förnyelse och innovation i stora organisationer har kommit i fokus för som brukar kallas *den kunskapsbaserade ekonomin*. På 1980-talet talade man om kontinuerliga (ständiga) förbättringar och en förlängning av detta är idag begreppet *innovativa processer*. Innovation⁸⁶ kan betraktas som ett kontinuerligt nytänkande och det finns inte en gång för alla given bästa lösning. Om en verksamhet vill främja innovativa processer måste den veta vad andra gör och länka sig till olika sammanhang för att utbyta idéer och kunskaper. Ett utvecklat ledarskap för innovativa processer har betonats av bland annat VINNOVA (Verket för innovationssystem) samt förmågan att se nya kombinationsmöjligheter för verksamheter och att organisera värdeskapande processer inom och mellan verksamheter⁸⁷. Flera forskare har i studier av näringslivet betonat samspelet med aktörer utanför den egna organisationen för att sätta igång innovations- och lärprocesser⁸⁸.

De innovativa processerna kan mycket förenklat sägas leda till innovationer (tekniska, sociala eller organisatoriska) alternativt innovativa arbetsätt i utvecklingsarbete. Tidigare har innovationer i första hand associerats med tekniska produkter, men idag talas allt oftare om sociala innovationer. Innovationer i offentlig sektor genererar sällan produkter som man kan ta på. Det ökande intresset för sociala innovationer visar sig också i bildandet av nätverk som arbetar för att utveckla socialsektorn⁸⁹

Förnyelse (innovativa processer) i offentlig sektor har kommit att betraktas som lika viktiga som i näringslivet, men forskning kring innovationer i den offentliga sektorn är fortfarande mycket

⁸³ Se t.ex. Arbetslivsinstitutet (2002) Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik. ISBN 91-7045-637-2

⁸⁴ Se t.ex. Johansson et al (2000) Projekt som förändringsstrategi – analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten. SNS Förlag

⁸⁵ Se t.ex. Arbetslivsinstitutet (2002) Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik. ISBN 91-7045-637-2

⁸⁶ Innovation är ett mångtydigt begrepp och i en här kunskapsöversikten har det inte varit möjligt att göra en genomgång av skilda definitioner. En genomlysning av begreppet finns i SOU 2003:90 Innovativa Processer. Utbildningsdepartementet.

⁸⁷ VINNOVA (2003) VINNOVAs kunskapsplattform Arbetslivsutveckling för hållbar tillväxt – lärande, hälsa och jämställdhet.

⁸⁸ Se t.ex. Svensson et al (2002) Innovations- och lärprocesser i den nya ekonomin. Ingår i Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik. Arbetslivsinstitutet. Arbetsliv i omvandling 2002:7 ISBN 91-7045-637-2

⁸⁹ Sociala Innovationer (2004) www.nordeg.se/socialainnovationer/

begränsad. Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet har därför tillsammans med bland annat VINNOVA initierat ett FoU-program om innovationssystem i kommuner, landsting och regioner. Ett av de projekt som beviljats medel fokuserar på ”hanteringen av storstadens fattigdom och eftersatta bostadsmiljöer” och genomförs vid Institutionen för socialt arbete vid Lunds universitet. Syftet är att stimulera innovativa processer samtidigt som de undersöks⁹⁰.

Aktionsforskning och/eller interaktiv forskning är relativt ovanlig inom området innovation. Vid Institutionen för Innovation, Design och Produktutveckling vid Mälardalens högskola bedrivs dock forskningsprojekt där forskarna själva är aktörer genom att de är med och iscensätter innovationsprocesser i samverkan med det omgivande samhället för att effektivisera processerna, överföra forskningsresultat och främja stödsystem för innovation⁹¹.

I den forskningsstrategi för kommuner och landsting⁹², som tagits fram av Kommunförbundet och Landstingsförbundet, lyfts behovet av interaktiv forskning⁹³ (med-forskningsperspektivet) fram. Medforskningsperspektivet beskrivs i termer av gemensamt utvecklande av frågeställningar samt inhämtande av empiri och gemensam kunskapsbildning. I strategin hävdas att detta perspektiv ger bättre förutsättningar för lärande. Vidare betonas i strategin att den bild som finns i samhället av att innovationer växer fram ur forskningsresultat inte alltid stämmer. Innovationer växer ofta fram ur ”*praktikens behov som korsas med uppfinningsförmåga och kombinationer av kunskap från många olika fält*”. För tjänsteproduktion inom den offentliga sektorn måste man utgå från detta synsätt och se till att skapa fler arenor och mötesplatser mellan praktik och forskning.

I den statliga utredningen *Innovativa processer*⁹⁴ framkommer i en kartläggning av kommuner att endast 14 % gör systematiska studier av hur andra arbetar, endast 18 % bedriver systematisk omvärldsbevakning och endast 14 % har en aktiv idéhanteringsverksamhet. Däremot arrangeras i många kommuner möten och fortbildning med förnyelsesyfte. Innovativa processer definierades i kartläggning i termer av ”*nydanande satsningar eller viktig förnyelse. Det handlar om aktiviteter där man skapar något principiellt nytt, radikalt förändrar något eller bryter mönster*”⁹⁵

De faktorer som kommunerna ansåg främja innovativa processer var; eldsjälar, personalens engagemang, personal med speciella kunskaper och det administrativa ledarskapet. Kontakter med högskolor och universitet kom längre ned på rangordningen. Faktorer som försvårade de innovativa processerna var i första hand brist på resurser, lagar och regler samt attityder. I en beskrivning av egna innovativa processer bland kommunerna framkom att iden i nästan 50 % av fallen kommit från den egna organisationen medan ca 20 % var idéer som kommit från externa aktörer. En slutsats som utredaren drar är att innovativa processer uppstår bland personalen i verksamheten, men med utgångspunkt i impulser utifrån.

I utredningen *Innovativa processer* föreslås bland annat så kallade medborgarvärdesprogram⁹⁶ inom vård, omsorg och infrastruktur för att stimulera innovativa utvecklingssatsningar. Medborgarvärdesprogrammen skall bidra till förnyelse i termer av lösningar som med lägre ekonomiska och personella resurser ger samma servicekvalitet eller lösningar som ger ett markant ökat värde med oförändrade resurser. Flera remissinstanser däribland Folkhälsoinstitutet påpekar vikten av brukarmedverkan i dessa program. Vidare föreslår utredningen en erfarenhetsbank som inkluderar

⁹⁰ Svenska kommunförbundet och landstingsförbundet (2004) www.lf.svekom.se/artikel.asp?A=3836&C=1144

⁹¹ Institutionen för Innovation, Design och Produktutveckling vid Mälardalens högskola (2004) www.idp.mdh.se

⁹² Svenska kommunförbundet och landstingsförbundet (2003) En forskningsstrategi för kommuner, landsting och regioner. ISBN 91-7289-215-3

⁹³ För en genomlysning av begreppen aktionsforskning och interaktiv forskning se Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik.. Arbetslivsinstitutet. Arbetsliv i omvandling 2002:7 ISBN 91-7045-637-2

⁹⁴ SOU 2003:90 Innovativa Processer. Utbildningsdepartementet.

⁹⁵ SOU 2003:90 Innovativa Processer. Utbildningsdepartementet. Sid. 213.

⁹⁶ Dessa program betraktas i utredningen som en parallell till de näringslivsriktade program som tidigare fått stöd.

praktikfall, länkar till FoU-projekt och kvalificerade informationskällor samt kompetenscentra med inriktning på innovativa processer.

4. SYFTE, MÅLSÄTTNINGAR OCH STRATEGI

4.1. SYFTE

FUEL:s övergripande syfte är att öka medborgarvärdet genom att driva ett forum, FUELstockholm, som ska stödja stadsdelarna i att ta tillvara de kunskaper och erfarenheter som producerats inom staden, nationella och europeiska projekt samt forskning och omsätta dessa till förbättringar inom den egna verksamheten.

4.2. TEMATISKA UTVECKLINGSOMRÅDEN FÖR FUEL

- Praktisknära samarbete med forskning
- Innovativa processer – förutsättningar för att främja systematiska kontinuerliga förbättringar
- Pull & Push kompetens – former för att sprida och ta emot
- Lärande – stimulera läroprocesser inom och mellan stadsdelar/projekt
- Uppföljning och Utvärdering som stöd för lärande och utveckling
- Europeiskt samarbete – integration av europeiskt perspektiv

4.3. MÅLSÄTTNINGAR

Målsättningarna för FUEL är:

- Ökad mottagar- respektive sändarkompetens med avseende på praktik- och forskningsbaserad kunskap inom i första hand de medverkande verksamheterna
- Ökad förståelse för förutsättningar för att skapa en ”lärande organisation”
- Ökad förståelse för förutsättningar för att främja innovativa processer
- Praktisknära samarbete med forskning
- Bidra till den lokala handlingsplanen för Europeiska sysselsättningsstrategin (EES) och strategin mot fattigdom och social utestängning

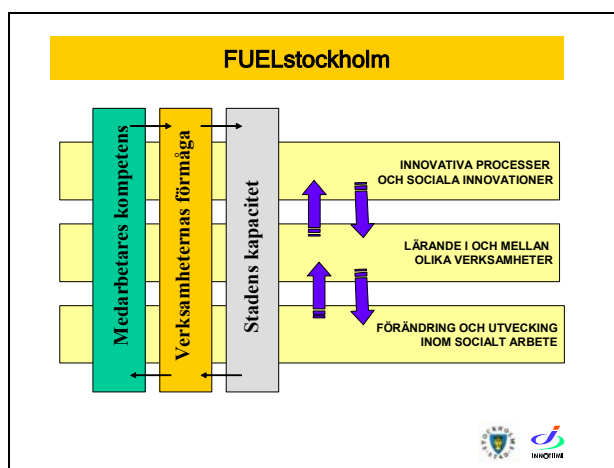
4.4. STRATEGI

Utgångspunkten är att fyra stadsdelar fungerar som experimentområden med sina verksamheter som berör socialt arbete och försörjningsstöd/arbetsmarknad. Det är viktigt att i uppbyggnadsskedet arbeta med personer och organisationer (stadsdelar) som är pro-aktiva i utvecklingsfrågor och som är beredda att på goda grunder experimentera fram processer och metoder för kunskapsöverföring och gemensamt lärande.

Stadsdelarna är involverade i olika projekt och utvecklingsarbeten och lärande skall stimuleras mellan aktörerna. Olika metoder skall prövas i syfte att främja överföring samt tillämpning av erfarenheter och kunskaper från en stadsdel till en annan. Detsamma gäller utvecklingsprojekt i övriga delar av

landet och övriga Europa samt forskning. FUEL ska även verka för en ökad förståelse för hur EUs strategier, de nationella målen, den lokala handlingsplanen och den egna verksamhetsplanen samspelar.

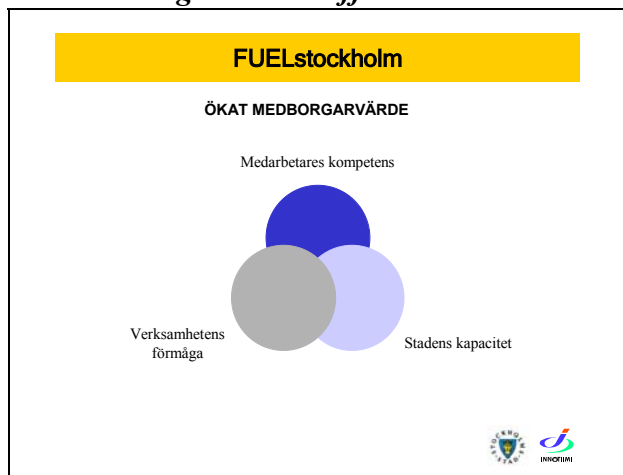
En förutsättning är att var och en av de medverkande parterna pro-aktivt tar ansvar för och medverkar i att undersöka vilka förutsättningar (individuella, organisatoriska och strukturella) som behöver tillgodoses för att arbeta utvecklingsinriktat och att främja innovativa processer i en förvaltning och att pröva olika modeller för kunskapsöverföring och gemensamt lärande.



Utgångspunkten (horisontellt) i FUEL ska vara att underlätta förändrings- och utvecklingsarbeten i de konkreta verksamheterna. Detta kan ske genom lärande inom och mellan verksamheten samt genom främjande av innovativa processer och sociala innovationer.

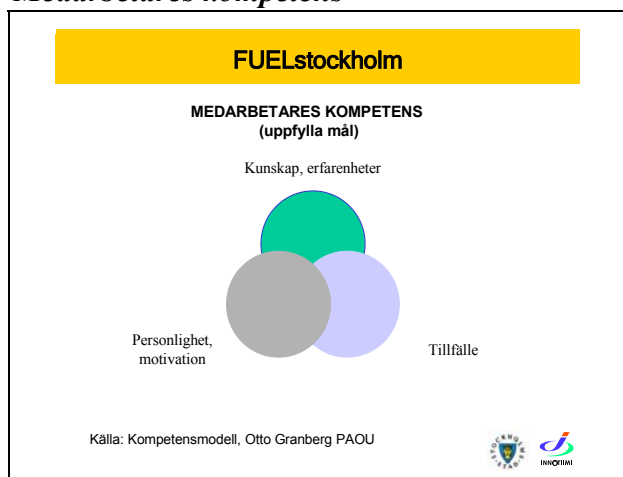
Förutsättningar (vertikalt) är att öka medarbetares kompetens, öka verksamheternas förmåga att stödja medarbetarna och stadens kapacitet att stödja verksamheterna genom att bygga ett strukturkapital.

Ökat medborgarvärde / Effektmål



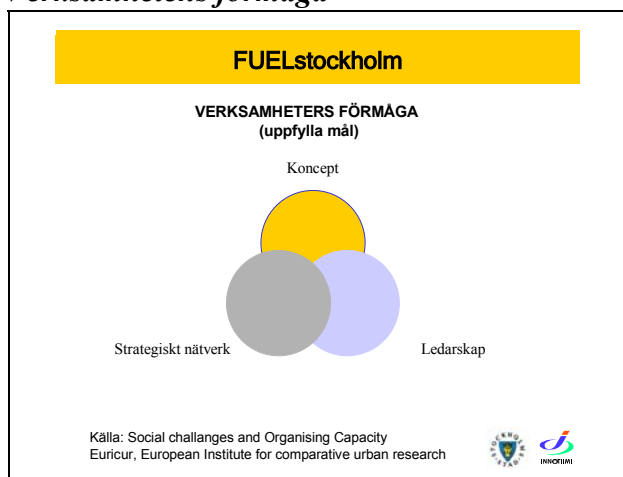
Hur kan vi öka utfallet av insatser för personer med försörjningsstöd genom att olika nivåer utvecklas och samspelar, med utgångspunkt från ett klientperspektiv? Att utifrån medarbetares kompetens, verksamheternas förmåga och stadens kapacitet bygga ett strukturkapital?

Medarbetares kompetens



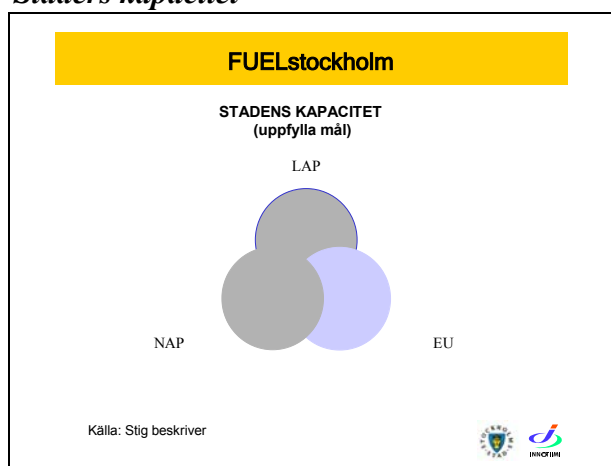
Hur kan medarbetare i verksamheterna, utifrån sina förutsättningar, öka sin kompetens genom tillgång till kunskap och erfarenhet och genom att tillfälle ges för gemensamt lärande inom Stockholm, Sverige och inom övriga Europa?

Verksamhetens förmåga



Hur kan verksamheterna stödja enskilda medarbetare och intressenter till att proaktivt arbeta för att främja innovativa processer och sociala innovationer genom egna och andras utvecklingsarbete?

Städers kapacitet



Hur kan Europaforum (sot) involvera verksamheterna i den lokala handlingsplanen?
Hur kan Stockholm som stad, i samverkan med andra städer i Europa, utveckla och påverka lokala och nationella handlingsplaner liksom den europeiska strategin? Hur kan detta arbete bidra till bättre förutsättningar för verksamheterna att erbjuda effektiva insatser till personer med försörjningsstöd?

5. SAMARBETSPARTNERS

5.1. INTERNA (STADEN) SAMARBETSPARTNERS

Operativa aktörer

- Stadsdelarna Skärholmen, Östermalm, Kista och Farsta medverkar i FUELstockholm med de enheter som arbetar med försörjningsstöd/arbetsmarknad.
- Socialtjänstförvaltningen, Europaforum. Bidrar med en kontaktyta i Europa för att hitta samarbetspartners och ”learning practice”, stöd i att konkretisera Open Method of Coordination (OMC).

Strategiska referenser föreslås vara

Stadsledningskontoret (SLK) genom

- SLK:s avdelning för protokoll och internationella frågor. Samverkan i deras projekt ”EU i vardagen”
- Kompetensfonden. Stödjer verksamheten genom att matcha stadsdelarnas behov med kompetensfondens projekt. Finansierar den tvååriga utvecklingsfasen.
- Stockholm FoU. När det blir klart hur Stockholm Stad ska organisera sin FoU-verksamhet tas kontakt med verksamhetschefen för samarbete.
- USK: Då huvudsyftet med FUEL är ett ökat medborgarvärde kan USK bistå med relevant utvärderingssystem.

Övriga interna intressenter som bör involveras

Övriga stadsdelar inom Stockholm Stad. Behöver involveras när vi prövat arbetssätt och utvecklat processer och metoder. Kan validera dessa. Ex. har Rinkeby visat intresse.

5.2. EXTERNA SAMARBETSPARTNERS

- Göteborg och Malmö. Nätverk bör bildas med dessa städer utifrån vad som kan göras mer effektivt gemensamt vad gäller ökad självförsörjning och minskat bidragsberoende.
- Arbetslivsinstitutet samt Linköpings Universitet, Lennart Svensson. Interaktiv forskning och tematiska studier. *Diskussion pågår.*
- Mälardalens Högskola, poängkurser, pedagogik och metodik för distansstudier och lokala lärmiljöer, innovationsprocesser. SMED. *Är intresserade av att diskutera möjligheter till samarbete.*
- Eurocities Sociala Forum (tidigare Sociala Kommittén), kontaktyta mot europeiska städer. *Ett par städer har visat intresse av att eventuellt starta FUELverksamheter i samarbete med FUELstockholm; (FUEL)Århus och (FUEL)Åbo.*
- ESF Rådet, samverka för att finna och sprida ”learning practice”. *Kontakt tagen i tidigt skede, behöver återupptas.*
- Personalorganisationer SACO/SKTF för medinflytande och systempåverkan
- Interna eller externa konsulter som stöd i genomförandet, i processer, framtagning av möjliga metoder, marknadsföring och utvärdering.

6. BUDGET & FINANSIERING

6.1. BUDGET

Viktigt att tillräckliga resurser finns tillgängliga för FUEL och stadsdelarna för att dels utveckla medarbetare och den egna verksamheten i samarbete med andra, dels dokumentera och systematisera sina erfarenheter och till sist sprida dessa till andra. Budgeten ska balanseras mot förväntad effekt. Hur mycket är man beredd att satsa för att få förväntat utfall och på sikt en positiv utvecklingspiral i

arbetet med försörjningsstöd/arbetsmarknad? Samt en modell för systematisk och kontinuerlig kompetensutveckling?

Interna (staden) kostnader som finansieras av projektet

FUELagenter, totalt 6 heltidstjänster för de fyra stadsdelarna.
(inkl spridning av arbetssät och modeller till övriga stadsdelar).

6 x 30.000 x 42,3 % x 22 månader 5.635.080 SEK

FUELcoach/koordinator

1 x 38.000 x 42,3 % x 22 månader 1.189.628 SEK

FUELdokumentationsansvarig

1 x 35.000 x 42,3 % x 22 månader
1.095.710 SEK

Driftskostnader

8 personer x 2500 kronor per månad x 22 månader 440.000 SEK

Resor Sverige/EU. Studiebesök andra städer ”lärande exempel”

8 personer x 4 resor per år, snitt 7.000 kronor per person/resa 448.000 SEK

(8.808.418 SEK)

Intern medfinansiering

- Styrgruppens arbete, 4 chefer inom försörjningsstöd/arbetsmarknad samt personalansvar för FUELagenter
- Ämnesansvarig Europaforum, Socialtjänstförvaltningen samt personalansvar för FUEL coach koordinator samt dokumenteringsansvarig
- Ekonomihantering och redovisning av FUELs kostnader, Socialtjänstförvaltningen
- Lokalkostnader FUELpersonal (ca 50.000 kronor x 8 personer = 400.000)

Externa kostnader som finansieras av projektet

Utbildning av FUELpersonal (processledning, uppföljning etc) 250.000 SEK

Medverkan av universitet, högskolor, konsulter. Exempelvis
Arbetslivsinstitutet/Linköpings universitet (tematiska studier) samt
Mälardalens Högskola (poängkurser, lokala lärmiljöer).

Nulägesanalys. Utvärdering (extern konsult).

Avsatta medel 2.000.000 SEK

Marknadsföring. Design och tryck, logotype, programförklaring,
delrapporter och slutrapporter, nyhetsbrev, begreppshandbok.

700.000 SEK

(2.950.000 SEK)

TOTALT (1 mars 2005 – december 2006)

11.758.418 SEK

6.2. FINANSIERING

Finansiering skall i första hand ansökas ur **Kompetensfonden**, Stockholm stads 2.000.000.000 satsning på kompetensutveckling under åren 2003-2006.

ESF-Rådet, Equal Fas III har tidigare visat visst intresse. Förnyad kontakt tas vid skarpt läge (Thorsten Thunberg)

Europeiska utlysningar, ex artikel 6 Innovativa Strategier, Leonardo da Vinci (ESF Rådet, Kommissionen, Internationella programkontoret)

Vinnova finansierar Arbetslivsinstitutets arbete (se punkt 2) och (Carl Ridder) hänvisade till detta program på frågan om möjligheten att finansiera FUEL. Kontakt bör dock tas igen, om beslut tas att gå vidare i en genomförandefas, eventuellt i samarbete med Arbetslivsinstitutet (Lennart Svensson).

7. ORGANISATION OCH BEMANNING

Operativ styrgrupp: Chefer inom de medverkande stadsdelarnas socialtjänst samt leder arbetet och fattar beslut.

- Farsta Stadsdelsförvaltning, chefen för Individ och Familj (Annica Blomsten)
- Östermalm Stadsdelsförvaltning, programchef för socialtjänsten (Anna-Lena Christensson)
- Kista Stadsdelsförvaltning (Susanne Tengberg, Marianne Dahl)
- Skärholmen Stadsdelsförvaltning, chefen för Bistånd och Arbete (Lena Thorson)

Dessa fyra stadsdelar koordinerar samverkan i nätverk/kluster innefattande totalt 12 stadsdelar, vilket säkerställer att även andra stadsdelar på ett konkret och naturligt sätt involveras i FUELstockholm.

Socialtjänstförvaltningen, ämnesansvarig inom Europaforum, (Stig Hanno/Arion Chryssafis). Ansvar för integrering av EUs strategier i socialtjänstens vardagliga arbete. Etablera europeiskt samarbete genom bl a Eurocities sociala forum. Deluppdrag att vara OMC-coach, vilket innebär att leda arbetet med att initialt definiera den ”öppna samordningsmetoden” i teori och praktik inom FUEL.

Personal:

FUELagenter. Ska vara väl införstådda med det ordinarie arbetet inom försörjningsstöd och arbetsmarknad, vilka metoder som används, alla projekt som rör försörjningsstöd/arbetsmarknad i vid bemärkelse och lärprocessen i stadsdelen. En FUELagent är ansvarig för att lokalt utveckla och koordinera arbetet inom stadsdelen, samordna arbetet tillsammans med övriga FUELagenter inom medverkande stadsdelar och FUELkoordinatören samt vara en länk till övriga stadsdelar. FUELagenterna ska bilda ett arbetslag som ska kunna vara en resurs för hela staden. De rekryteras internt i varje stadsdel för hållbar utveckling.

FUELcoach/koordinator. Ansvarig för budget, samordning, strategi och analys, uppföljning, kontakt med externa intressenter samt coaching av FUELagenter.

FUELdokumentationsansvarig med kompetens att dokumentera och systematisera ”know-how” - dokument och processer. Ska förstå det operativa arbetet inom försörjningsstöd/arbetsmarknad. Ska sammanställa befintlig kunskap, vad och hur gör vi här och nu inom stadsdelarna samt vad har vi gjort tidigare som underlag för beslut om vad vi behöver göra i framtiden. Medverkar vid alla möten inom FUEL och dokumenterar arbetet.

Ekonomisk hantering: ekonomin hanteras av Socialtjänstförvaltningen.

Strategisk referensgrupp:

SLK; Internationella avdelningen, Kompetensfonden, FoU, Avdelningen för välfärdsfrågor samt USK. Vara väl insatta i FUEL och medverka till att erfarenheterna tas tillvara och utvecklas till strukturkapital.

Externa partners (se även externa intressenter 5.2)

Interaktiv forskning: Arbetslivsinstitutet + Linköpings Universitet, tematiska studier (Lennart Svensson). Mälardalens Högskola: SMED/Equal Fas III, poängkurser, lokala lärmiljöer (Anders W Johansson)

Personalorganisationer: SACO/SKTF

Marknadsföring: Extern konsult anlitas

Utvärdering: Extern utvärderare anlitas under hela perioden.

8. MÄTBARA/UPPFÖLJBARA DELMÅL – MILSTOLPAR

Samtliga delmål, framgångsfaktorer och indikatorer måste processas tillsammans med dem de berör, detta behöver ges tid för att öka förståelsen och minska genomförandetiden. Detta eftersom det är dessa mål som ska utvärderas och för att kunna arbeta med exempelvis självutvärdering krävs att de involverade skapar en gemensam förståelse för innebörden i målen. Detta kan (läs ska) innebära att delmål och framgångsfaktorer förändras. Samtidigt identifieras hur arbetet ska dokumenteras, följas upp och utvärderas. Diagnosarbete bör genomföras för att söka ett ingångsvärde.

Syftet med FUEL är ökat medborgarvärde. Det innebär att medarbetare, verksamheter och stadens aktörer mer effektivt ska kunna stödja personer till försörjning. Nyckeltal tas fram; ex datanivå personer/kronor i förhållande till andra liknande stadsdelar/områden/städer.

Målsättning Gemensamt för alla partners. Koordinator ansvarig för systematisk uppföljning och dokumentation.	Framgångsfaktorer Gemensamma samt specifikt för varje part. Att följa upp, dokumentera och rapportera mot.	Nyckeltal Gemensamma samt specifikt för varje part. Att följa upp, dokumentera och rapportera mot.
Ökad mottagar- respektive sändarkompetens med avseende på praktik- och forskningsbaserad kunskap inom i första hand de medverkande verksamheterna	<ul style="list-style-type: none"> - Utbilda FUELagenter - Struktur för kunskapssökande - Definiera och pröva olika metoder - Systematisk dokumentation - Marknadsföring – att sända - Bjuda in varandra till olika engagemang 	<ul style="list-style-type: none"> - Antal utbildade FUELagenter - Antal redovisade "mottagaraktiviteter" per stadsdel - Antal redovisade "sändarakтивiteter" per stadsdel - Antal övriga stadsdelar som är aktiva i FUEL
Ökad förståelse för förutsättningar för att skapa en "lärande organisation"	<ul style="list-style-type: none"> - Ledarskap som främjar lärande - Klimat som främjar lärande 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifierade framgångsfaktorer - Klimatmätning ger positivt utall
Ökad förståelse för förutsättningar för att främja innovativa processer	<ul style="list-style-type: none"> - Ledarskap som främjar innovativa processer - Utveckling och implementering av processuppföljning 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifierade framgångsfaktorer Utbildning (SMED/MDH)

Praktiknära samarbete med forskning	<ul style="list-style-type: none"> - Ökad användning av evidensbaserade metoder - Initiering av samarbete praktik/teori 	<ul style="list-style-type: none"> - Antal dokumenterade integrerade metoder - Antal nya samarbeten
Bidra till den lokala handlingsplanen för EES Europeiska sysselsättningsstrategin och strategin för social inklusion	<ul style="list-style-type: none"> - Socialtjänstförvaltningen, Europaforum, följer och summerar erfarenheterna utifrån FUEL i relation till de lokala handlingsplanerna. - Stimulera bildande av FUELverksamheter i andra städer. - Förståelse för OMC 	<ul style="list-style-type: none"> - Påverkan på de lokala handlingsplanerna beskrivs - Antal FUELstäder - OMC används inom staden

9. ARBETSSÄTT/ARBETSMETOD

9.1. INTEGRERING AV ERFARENHETSBASERAD KUNSKAP SAMT

FORSKNING

Grunden är arbetet i de medverkande stadsdelarna. Hur ska verksamheterna bli bättre på att dela med sig och använda det som är prövat och som fungerar. Detta är inte gjort tidigare, varför arbetssättet för att uppnå syftet och målsättningarna inom FUEL måste få utvecklas organiskt. D.v.s. utifrån de behov och den uppföljning som kontinuerligt sker – vi ska göra mer av det som fungerar och utveckla eller ta bort det som inte fungerar. Frågan är då - hur vet vi vad som är verksamt i det som fungerar? Viktigt här är att dokumentera processer och använda metoder samt dess (utvärderade) utfall för reflektion, dialog och lärande. En plattform arbetas fram under Fas II kopplat till målen.

Exempel på arbetsgång (processen kan ses som ett stafettlopp):

1. definiera behov på stadsdel/stadsdelar (att arbeta lösningsfokuserat)
2. skanna tidigare erfarenheter i teori och praktik (lokalt, nationellt och i Europa)
3. presentation av ”learning practises” utifrån definierat behov
4. processa och spegla dessa erfarenheter för att se vad som bör passa till den egna kontexten
5. experiment; planera och genomföra samt följa upp (olika metoder kan användas och dokumenteras, ex studiebesök, kollegiegranskning, forskningscirklar, lärmiljöer, kurser)
6. integrering i den egna verksamheten
7. utvärdering
8. sprida vidare (se 3-8)

Exempel på metoder:

Metoder, enstaka eller i kombination, kan vara studiebesök, kollegiegranskning, auskultationer, lärteam, självutvärdering, FoU-cirklar, databaserade informationssystem, utbildning, reflektionsgrupper, nätverk, utvärderingscirklar, lokala lärmiljöer, arbetsbyten, inter- eller intra-organisatoriska team. Val av metod beslutas från fall till fall utifrån nuläge och önskat utfall.

Inom EU rekommenderas OMC som en samordningsmetod och en läroprocess där meningen är att om alla använder sig av de bästa verktygen och de bästa metoderna som finns, kommer vi inom EU att

kunna tillgodose behoven hos medborgarna på bästa möjliga sätt. FUEL ska öka förståelsen för metoden, med handledning av Europaforum.

FUEL skulle kunna fungera som ”samordnare/lokal lärmiljö” för de kurser om socialt förändringsarbete som nu utvecklas vid Mälardalens Högskola utifrån erfarenheter inom Equal: social redovisning, processutvärdering och dialog, socialt förändringsarbete samt entreprenöriella processer samt utifrån behov i stadsdelarna utveckla nya utbildningar tillsammans med universitet och högskolor.

9.2. FUELAGENTER

För att stödja stadsdelarnas arbete utbildas de FUELansvariga medarbetarna till FUELAGenter (minst två personer från varje stadsdel = 1½ tjänst). De ska, tillsammans med styrgruppen för FUEL, FUELcoachen och den som är dokumentationsansvarig, vara motorer för att förverkliga FUEL i sina respektive verksamhetsområden samt att sprida sina erfarenheter till övriga enheter inom stadsdelen och involvera andra stadsdelar. En utbildningsplan för FUELAGenter tas fram i FAS II.

9.3. NULÄGESANALYS

Vi bör ta fram ett ingångsvärde vad gäller de medverkande stadsdelarnas utvecklingsbenägenhet och innovationsförmåga som sedan följs upp. Inte så mycket för kontroll utan som ett pedagogiskt instrument för feedback och lärande – det man mäter utvecklar man. Olika verktyg för att finna utgångsläget finns för att ex mäta förändringsbenägenhet, Organising Capacity, Fyra-rummaren, Innotiimi Innovationsmätare etc. Utifrån resultat byggs processer som ökar förutsättningarna att uppnå målen. Beslut om verktyg tas i Fas II.

Organising Capacity

Ett verktyg för att mäta strategiska stora programs förutsättningar/förmåga för att förbättra kvaliteten där det behövs bäst. Verktyget mäter konceptet, det strategiska nätverket/support och ledarskapet i faserna utveckling, implementering och uppföljning. Verktyget utvecklades bland annat av European Institute for Comparative Urban Research (Euricur) vid Erasmus universitetet i Rotterdam på initiativ av borgmästaren i Eindhoven. Stockholm Stad (socialtjänstförvaltningen) har bidragit till uppbyggnaden av verktyget genom arbetet i sysselsättningspakten. Verktyget har vidareutvecklats och används nu av stora städer inte bara i Europa utan verktyget är provat även i Sydamerika. Diagnosen resulterar i att programmet hänvisas till en av åtta boxar utifrån styrkor och svagheter (ideal, imposed, theoretical, uncontrolled, technocratic, conversation-piece, autistic, junk) med hänvisningar till förbättringsområden.

Innotiimi Innovationsmätare

Här får man via interaktiv enkät veta vad intressenter (ex. handläggare, chefer, brukare, politiker) anser om utvecklingspotential i verksamheten. Rapporten beskriver vad respektive intressentgrupp anser om exempelvis verksamheten

- har förmåga att samla, utveckla och förädla idéer,
- är genuint intresse av problem och behov,
- har ett system som uppmuntrar till att utveckla och framföra nya idéer
- har en ledning som följer och aktivt styr viktiga utvecklingsprojekt
- vet vad som förväntas av en chef för att främja innovativiteten
- har en organisation där kreativa personer trivs

Flera konsulter inom Innotiimi doktorerar i ämnet social innovation (grupprocesser).

Förändringens Fyra Rum

Teorin skildrar förändring som en rörelse mellan fyra psykologiska rum. Den handlar om vad som sker med mig själv och andra i samband med t ex förändring, kris, förnyelse eller stress. Alla kan känna igen sig, orientera sig och använda denna igenkännande kunskap till att påverka sin situation genom medvetna val. Fyrrummaren hjälper individer, grupper och organisationer att förstå och hantera sig själv i olika aspekter av Nöjdhet, Censur, Förvirring och Förnyelse/Inspiration.

Metoden är väl förankrad i teorin genom Claes Janssens forskning. Claes Janssen är docent, psykolog, forskare och författare och har varit internationellt känd sedan 70-talets forskning om individuell och kollektiv självcensur. Baserad på denna forskning har Janssen utvecklat praktiska och användarvänliga diagnostiska verktyg för att öka självförståelsen inom en individ, grupp eller organisation.

9.4. BEGREPPSHANDBOK

En begreppshandbok produceras tillsammans med medverkande interna och externa aktörer för att underlätta samarbete och måluppfyllelse. Exempel på koncept som behöver förtydligas inom FUEL är projekt, samverkan, kartläggning, implementering, innovation, lärande. Uppdateras löpande vid behov.

9.5. FUELEUROPA

FUELstockholm ska, genom samarbete med Eurocities Sociala Forum (tidigare sociala kommitté), bidra till att utveckla FUELcentra i andra europeiska städer för att i samverkan bidra till att svara upp mot målen i Lissabon- och Göteborgsstrategin.

Socialtjänstförvaltningens Europaforum är ansvariga för detta arbete, ett arbete som initierades redan under juni 2004 vid en workshop i Bryssel.

10. INFORMATION OCH KOMMUNIKATION

FUELstockholm ska

- utifrån en beslutad plattform göra processer och produkter tillgängliga
- ta fram ett marknadsföringsmaterial
- tillhandahålla föreläsare/workshops/seminarier på olika tema på uppdrag, utifrån kunskapsöversikten och/eller praktik till medverkande stadsdelar
- anordna seminarier inom de medverkande stadsdelarna för att skapa kännedom om det pågående arbetet
- anordna spridningskonferenser till övriga stadsdelar
- anordna och/eller delta i europeiska spridningsaktiviteter
- använda Stockholms intranät för att kontinuerligt informera om FUELS verksamhet.
- sprida och processa rapporter från arbetet inom FUEL
- anordna utvärderingskonferens tillsammans med andra FUELstäder

Kommunikationsplattform tas fram under Fas II.

11. TIDS- OCH AKTIVITETSPLAN

FAS	VAD	NÄR
Fas I	Förankra konceptet FUEL hos samarbetspartners och intressenter Introducera FUELagenter inom de medverkande stadsdelarna Nulägesanalys mottagarkompetens/utvecklingsbenägenhet Fördjupning/dialog om innebörder med intressenter	mars – maj 05

	Dialog och avtal med interna och externa intressenter Definiera begrepp (begreppshandbok, så här förstår vi x) Handlingsplan för att minimera risker (utifrån analys/idéer)	
Fas II	Utveckla någon form av styrkort för FUEL och ingående parter Arbeta fram och fastställa strategiska mål, kritiska framgångsfaktorer, nyckeltal samt ansvar och aktivitetsplaner för resp tema och aktör. Utbildningsplan för FUELagenter Uppföljnings- och utvärderingsplan Plattform och Översiktsmodell över FUELS verksamhet. Kommunikationsplan Mobilisera interna och externa intressenter till handling	maj-sept 05
Fas III	Genomförande, processuppföljning, kunskaps- och modellutveckling. Kontinuerliga spridningsaktiviteter. Preliminär slutrapport	aug 05 – okt 06 aug 2006
Fas IV	Utifrån försöksverksamheten utveckla och sprida modeller för pull&push och innovativa processer	jan 06 – dec 06
Fas V	Utvärdering av FUELstockholm Större transnationell konferens tillsammans med andra FUELstäder Slutrapport	okt-dec 06

12. RISKANALYS

En process genomfördes med arbetsgruppen för FUELstockholm den 29 november 2004. Vid beslut om försöksverksamhet analyseras riskerna vidare (sannolikhet, konsekvens etc) och en plan görs för att ta vara gruppens idéer om lösningar.

Vilka risker ser man om man startar FUEL Stockholm? X= prioriterat vid rangordning	Förankringsarbetet ej genomfört. Inåt, uppåt och utåt. XX Ointresse. XX För dåligt förändringsklimat, gäller både mottagare och sändare. X Ingen koppling mellan FUEL och användarna. X	Otydligheter i roller och ansvar förhindrar ett maximalt resursutnyttjande både lokalt och centralt. XXX Oklara och ändrade mandat. X	Implementering, liv efter fonden. XX	Någon dominerar; sdf, forskning, EU. X
---	---	---	---	---

Idéer om lösningar?	Identifiera intressenter och få med dem på tåget Marknadsföring Surfa på andra projekt för att berätta Bjuda in varandra till olika engagemang Visa på nytta av att arbeta tillsammans Trycka på nyfikenhetsknappen "hemligt projekt" Finns bättre förutsättningar nu – använd kluster Tidsaspekten ska vara realistisk	Ingen manual Skapa ett klimat av delaktighet och engagemang Välskrivet underlag som håller över politikergränser Organisationsbundet, ej personbundet Involvera SLK och FoU	Koppling till SLK och FoU Få igång metoder för försörjningsstöd När vi målen är det inga problem	Genom en bra styrgrupp Olika intressenter finns representerade Styrgrupp som har mandat Projektägarskapet ska kännas neutralt
----------------------------	--	---	--	--

Risker som gruppen såg men som ej prioriterades vid randordning som viktigast: Bristande förankring o engagemang i stadens ledning. Ej identifierat kunskap o framgångsfaktorer. Tappat fokus, ej engagerat medarbetare. Arbetet blir för personberoende. Stabilitet i partnerskapet (utsätts för påfrestningar pga projektets komplexitet). De som ingår inte tar gemensamt ansvar. Spridningsproblem. Motstånd i att ta emot. Inga lyckade projekt. Tidsbrist

13. UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING

13.1 UPPFÖLJNING

FUEL skall "leva som man lär", vilket innebär att modeller för uppföljning och egenutvärdering skall byggas in i processen redan från början. Varje engagerad aktör skall exempelvis kunna följa upp i vilken utsträckning man tillämpat kunskaper och erfarenheter från andra aktörer, i vilken utsträckning man fördjupat samverkan med andra aktörer och i vilken utsträckning man samverkat med forskarsamhället.

13.2. UTVÄRDERING

Utvärderingen i FUEL skall fungera som stöd för lärprocesser och den kontinuerliga utvecklingen av verksamheten. Samtliga berörda aktörer engageras i utvärderingsprocessen för att säkerställa insyn i verksamhetens processer och resultat.

Utvärderingen skall vara en processororienterad utvärdering med kvalitativa och summativa inslag, som följer utvecklingen av verksamheten och stödjer densamma. Utvärderingen skall förse verksamheten med beslutsunderlag och underlag för att kunna integrera resultaten i policy och praktik.

För att kunna verifiera den förändring som sker behöver en nulägesanalys göras och ett utgångsläge mätas.